

INTEGRACION DE LAS REDES DE VALOR O SUPPLY CHAINS COMO
CONTRIBUCION A LA COMPETITIVIDAD SISTEMICA, DE
“DISTRIBUCIONES EL MAYORISTA”

JORGE ANDRÉS PINEDA, CARLOS GUILLERMO GARCÍA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN REDES DE VALOR Y LOGÍSTICA
BOGOTÁ, D. C.

2018

INTEGRACION DE LAS REDES DE VALOR O SUPPLY CHAINS COMO
CONTRIBUCION A LA COMPETITIVIDAD SISTEMICA, DE
“DISTRIBUCIONES EL MAYORISTA”

JORGE ANDRÉS PINEDA, CARLOS GUILLERMO GARCÍA

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Gestión de Redes de Valor y Logística

Directora del trabajo de grado
PALOMA MARÍA TERESA MARTÍNEZ SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
MAESTRIA EN “GESTION DE REDES DE VALOR Y LOGISTICA”

Contenido

Introducción	1
1. Líneas de investigación	3
2. Tema	4
3. Problema de investigación	5
4. Pregunta de investigación	6
5. Justificación	7
6. Estado del Arte	9
7. Objetivos	17
7.1 <i>Objetivo general.....</i>	<i>17</i>
7.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
8. Método, Metodología, Muestra y población	18
8.1 <i>Tipo de investigación</i>	<i>18</i>
8.2 <i>Método y variables.....</i>	<i>18</i>
8.3 <i>Población, muestra y marco muestral.....</i>	<i>20</i>
8.4 <i>Técnicas de recolección de información.....</i>	<i>22</i>
9. Alcances y limitaciones	23
10. Marco Teórico	24
10.1 <i>Enunciados clave del marco teórico</i>	<i>25</i>

10.2	Definición de Supply Chain	25
10.3	Definición de una Value Chain.	26
10.4	Elementos Relevantes en una Red de Valor o Supply Chain	26
10.5	Integración eficiente de una red de valor empresarial.	27
10.6	Estrategias de Supply Chain Management	28
10.7	Estructura de la competitividad sistémica.	29
10.8	Alineamiento dinámico empresarial.	29
10.9	Planificación estratégica de la demanda.	30
10.10	Rendimiento y eficiencia de una operación logística.	31
10.11	Comportamiento organizacional al interior de la red de valor.....	32
10.12	Planificación y funcionamiento de actividades logísticas.....	33
10.13	Automatización de operaciones logísticas.	34
10.14	Metodología de negociación en red.	35
11.	Resultados de la investigación	37
11.1	<i>Análisis de la red proveedor-empresa-clientes</i>	<i>37</i>
11.2	<i>Competitividad en integración (gap 47.8 %)</i>	<i>40</i>
11.3	<i>Resultados de competencias.</i>	<i>41</i>
11.4	<i>Competitividad logística (gap 48.66 %).....</i>	<i>45</i>
11.5	<i>Resultado de competencias.</i>	<i>45</i>
11.6	<i>Resultados habilidades en integración.....</i>	<i>49</i>
11.7	<i>Resultados habilidades en competitividad logística.</i>	<i>55</i>
11.8	<i>Gráficos de competitividad en integración y logística de la red empresarial.....</i>	<i>58</i>
11.9	<i>Gráficos de habilidades de competitividad en integración.</i>	<i>60</i>
11.10	<i>Gráficos de habilidades de competitividad en logística.....</i>	<i>65</i>

11.11	<i>Análisis selectivo proveedor-empresa.</i>	67
11.12	<i>Competitividad en integración (gap 31.70 %).</i>	68
11.13	<i>Resultado de competencias.</i>	68
11.15	<i>Resultado de competencias.</i>	72
11.16	<i>Resultados habilidades proveedor-empresa.</i>	75
11.17	<i>Habilidades de competitividad en integración.</i>	76
11.18	<i>Habilidades de competitividad logística.</i>	79
11.19	<i>Gráficos de análisis selectivo proveedor-empresa.</i>	80
11.20	<i>Resultados de gráficos selectivos, habilidades de competitividad en integración.</i>	82
11.21	<i>Resultados de gráficos selectivos. Habilidades, competitividad en logística.</i>	85
11.22	<i>Análisis selectivo empresa-cliente.</i>	86
11.23	<i>Competitividad en integración (gap 52.35 %).</i>	87
11.24	<i>Resultado de competencias</i>	88
11.25	<i>Competitividad logística (gap 54.34 %).</i>	92
11.26	<i>Resultado de competencias.</i>	92
11.27	<i>Resultado habilidades empresa-clientes.</i>	95
11.28	<i>Habilidades de competitividad en integración.</i>	96
11.29	<i>Habilidades en competitividad logística.</i>	99
11.30	<i>Resultados gráficos. Análisis selectivo empresa-clientes.</i>	101
11.31	<i>Resultados gráficos selectivos. Habilidades de competitividad en integración.</i>	103
11.32	<i>Resultados gráficos selectivos. Habilidades de competitividad en logística.</i>	105

12. Impacto de la investigación	107
13. Conclusiones	108
14. Recomendaciones.....	¡Error! Marcador no definido.
15. BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.

Lista de tablas

Tabla 1. Cuadro de resultados de competitividad en la integración proveedor-empresa-cliente	41
Tabla 2. Competencia de mayor gap	43
Tabla 3. Competencia de menor gap	43
Tabla 4. Cuadro de resultado competitividad en integración proveedor-empresa-cliente	44
Tabla 5. Resultados de competitividad logística de la red proveedor-empresa-cliente.....	45
Tabla 6. Competencia de mayor gap en competitividad logística	46
Tabla 7. Competencia de menor gap en competitividad logística	47
Tabla 8. Resultados de competitividad logística de la red proveedor-empresa-cliente.....	48
Tabla 9. Resultados de habilidades en la competencia “integración con clientes”	49
Tabla 10. Resultados de habilidades en la competencia integración interna	50
Tabla 11. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”	51
Tabla 12. Resultados de habilidades en la competencia “integración de la tecnología y la planeación”	52
Tabla 13. Resultados de habilidades en la competencia “medida del nivel de integración”	53
Tabla 14. Resultados de habilidades en la competencia “integración de las relaciones”	54
Tabla 15. Resultados de habilidades en la competencia “posicionamiento”	55

Tabla 16. Resultados de habilidades en la competencia “integración”	56
Tabla 17. Resultados de habilidades en la competencia “agilidad”	57
Tabla 18. Resultados de habilidades en la competencia medida del desempeño logístico	58
Tabla 19. Resultados de la competitividad en integración de la red selectiva proveedor-empresa	68
Tabla 20. Competencia de mayor gap de la competitividad en “integración”	69
Tabla 21. Competencia de menor gap de la competitividad en integración	70
Tabla 22. Resultados de las competencias de la competitividad en “integración”	71
Tabla 23. Resultados en competitividad logística de la red selectiva proveedor-empresa	72
Tabla 24. Competencia de mayor gap en competitividad logística	73
Tabla 25. Competencia de menor gap en competitividad logística	73
Tabla 26. Cuadro de resultados de competencia en competitividad logística	74
Tabla 27. Resultados de habilidades en la competencia de integración con los clientes	76
Tabla 28. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”	77
Tabla 29. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”	78
Tabla 30. Resultados de habilidades en la competencia “posicionamiento”	79
Tabla 31. Resultados de habilidades en la competencia agilidad	80
Tabla 32. Resultados de la competitividad en integración de la red selectiva empresa-cliente	88

Tabla 33. Competencia de mayor gap de la competitividad en integración	90
Tabla 34. Competencia de menor gap de la competitividad en integración	90
Tabla 35. Resultados de las competencias de la competitividad en integración	91
Tabla 36. Resultados de las competencias de la competitividad en logística	92
Tabla 37. Competencia de mayor gap en de la competitividad en logística.....	93
Tabla 38. Competencia de menor gap de la competitividad en logística.....	94
Tabla 39. Resultados de las competencias en competitividad logística	94
Tabla 40. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”	96
Tabla 41. Resultados de habilidades en la competencia “integración de la tecnología y la planeación”	97
Tabla 42. Resultados de habilidades de la competencia de “integración de las relaciones”	98
Tabla 43. Resultados de las habilidades de la competencia en “integración”	99
Tabla 44. Resultado de habilidades de la competencia medida del desempeño logístico	100

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Gráficos de gap de las seis competencias diagnosticadas en competitividad en integración de la red de valor Proveedor – Empresa – Cliente de la red empresarial de “Distribuciones el mayorista”.....	59
<i>Figura 2.</i> Resultados gráficos de los niveles de gap en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain proveedor – empresa – cliente de “Distribuciones el Mayorista”.	60
<i>Figura 3.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración con los clientes de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”	61
<i>Figura 4.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración interna de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”	62
<i>Figura 5.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia Integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”	62
<i>Figura 6.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración de la tecnología y planeación de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”	63
<i>Figura 7.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia medida del nivel de integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”	64
<i>Figura 8.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.	64
<i>Figura 9.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia Posicionamiento de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.....	65

<i>Figura 10.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista.....	66
<i>Figura 11.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia agilidad de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.	67
<i>Figura 12.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia agilidad de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista.	67
<i>Figura 13.</i> Resultado Grafico de gaps de las seis competencias diagnosticadas de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.....	81
<i>Figura 14.</i> Gráfico de resultados de gap de las cuatro competencias diagnosticadas de la red de valor o Supply Chain proveedor – empresa de “Distribuciones el mayorista”.....	82
<i>Figura 15.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia integración con los clientes de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”	83
<i>Figura 16.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.....	84
<i>Figura 17.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”	84
<i>Figura 18.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia agilidad de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”	85
<i>Figura 19.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia posicionamiento de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”	86
<i>Figura 20.</i> Gráfico de resultados de gap de las seis competencias diagnosticadas en competitividad en integración de la red de valor o Supply Chain Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”	102

<i>Figura 21.</i> Gráfico de resultados de gap de las cuatro competencias analizadas en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el Mayorista”	102
<i>Figura 22.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.	103
<i>Figura 23.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración de la tecnología y la planeación de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.	104
<i>Figura 24.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.	105
<i>Figura 25.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.	106
<i>Figura 26.</i> Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia medida del desempeño logístico de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.	106

Introducción

Actualmente, las empresas enfrentan nuevos retos con los demás actores que integran el mercado, como son los proveedores de distintos niveles (primarios o secundarios), los tipos de clientes (usuarios finales, subdistribuidores u otra clase de comercializadores) y los operadores logísticos; así mismo, la globalización y los avances tecnológicos han hecho que el mundo empresarial sea más competitivo y el consumidor más exigente, con una mayor oferta de bienes y servicios para ser adquiridos. El estudio de Supply Chains triple A realizado por (Lee, 2015), basado en la Adaptabilidad, Agilidad y Alineamiento de las Redes de valor que afirma que estos tres elementos son fundamentales para alcanzar la conquista de los mercados en un mundo competitivo y globalizado ,y el estudio de (Byrnes, 2006), que analiza el concepto del servicio al cliente basado en no tratar a todos los clientes con el mismo rasero, si no darles un trato diferencial de acorde a su comportamiento de compra, acerca de las redes de valor en Wall Mart —la mayor distribuidora del mundo— afirman que la innovación y la generación de cambio dentro de una red de valor es la mejor herramienta para alcanzar los niveles de competitividad deseados por las empresas que la componen.

Mediante el presente caso de estudio se aborda en el análisis de la Red de Valor o Supply Chain empresarial, aplicando la versión del año 2017 del modelo de competitividad sistémica avalado por la Universidad Piloto, para establecer; Los niveles de integración de las Redes de valor o Supply Chains como contribución a la competitividad sistémica. Luego poder establecer un plan de mejora y recomendaciones empresariales que permitan optimizar los niveles de integración de la Red de Valor o Supply Chain de “Distribuciones el Mayorista”.

La red empresarial objeto del presente estudio está conformada por la empresa Distribuciones El Mayorista —que es una distribuidora nacional—, más dos nodos aguas arriba: industrias Corona —que es fabricante de loza y cerámica— e Imusa —que es fabricante de ollas, sartenes y recipientes plásticos— (estos dos fabricantes actúan como proveedores principales); y los nodos aguas abajo: el punto de venta al detal —donde se comercializan los productos de El Mayorista— y el subdistribuidor —que atiende a los clientes al por mayor de la empresa—, los cuales, a su vez, llegan al consumidor final.

En la aplicación del modelo de Integración de las Redes de Valor o Supply Chains como Contribución a la Competitividad Sistémica, se llevaron a cabo una serie de entrevistas dirigidas a los gerentes y directores relacionados con los roles directivos de los procesos más relevantes, que incluyeron dirección comercial, aprovisionamiento, logística y estrategias de mercadeo de las empresas que conforman la red; a su vez, se realizaron visitas de campo que permitieron evidenciar la ejecución de los procesos, para con ello obtener un conocimiento del estado actual de la integración de los nodos que la conforman y poder así plantear un plan de mejora a la organización.

1. Líneas de investigación

- Grupo de investigación institucional: innovación y gestión.
- Línea de investigación del programa: *Supply Chain management o Gestión de Redes de Valor*

2. Tema

Integración de las Redes de Valor o Supply Chains como contribución a la Competitividad Sistémica.

3. Problema de investigación

La empresa distribuciones el mayorista se encuentra en una red de valor o Supply Chain cuyo fin económico es producir y comercializar productos como locería, plásticos y aluminio los cuales se comercializan al sector institucional de hoteles y restaurantes y a los consumidores finales que utilizan esos productos en su día a día. En la actualidad la empresa maneja flujos financieros, de productos, materiales e información, aguas arriba y aguas abajo. El objetivo de la red empresarial de Distribuciones el mayorista es comercializar sus productos de la manera más eficiente posible, teniendo el producto adecuado, en el momento adecuado, con la mejor calidad posible y al precio más competitivo tanto para la empresa como para el consumidor final. Para lograr esto es necesario realizar un trabajo en red competitivo e integrado con proveedores y clientes. Actualmente la empresa presenta una tendencia de bajo crecimiento en ventas, dificultades con sus niveles de inventario.

El problema de investigación radica en que en la actualidad “Distribuciones el Mayorista” no tiene evidencia e información que le permita conocer el estado actual de los niveles de integración y competitividad en logística. Por ende, se hace necesario que se realice un diagnóstico de la Integración de la red de valor o Supply Chain como contribución a la competitividad sistémica, el cual nos permitirá evidenciar que competencias y habilidades de la red empresarial presentan fortalezas, cuales deben mejorarse y cuales deben incorporarse. Para finalmente elaborar un plan objetivo de recomendaciones y sugerencias a la red empresarial o Supply Chain.

4. Pregunta de investigación

¿Qué acciones concretas se deben proponer para que la Red de valor o Supply Chain de Distribuciones El Mayorista genere un mayor valor agregado a sus integrantes y al consumidor final, estableciendo los niveles de integración en la Red de Valor o Supply Chain como contribución a la competitividad sistémica de Distribuciones el mayorista?

5. Justificación

Con este estudio se evaluaron aspectos cruciales dentro de la red de valor empresarial, los procesos ejecutados y las operaciones diarias de la empresa. A través de este diagnóstico, se pudo establecer la situación actual en cuanto a integración y será el punto de partida para identificar los procesos que tienen una ejecución adecuada; a su vez, se logró establecer e identificar qué procesos nuevos pueden implementarse dentro de la red y también qué procesos no están siendo ejecutados de la manera más óptima posible, con el fin de establecer oportunidades de mejora, para generar un mayor valor en los integrantes de la red. Con esta información se identificó en qué procesos se genera valor para el consumidor final y cuáles no generan valor, y finalmente se generó un plan de sugerencias para mejorar la integración en red y lograr un valor agregado mayor.

Gran parte de las redes empresariales trabajan aspectos clave de sus procesos, como producción, manejo de inventarios, servicio al cliente, tecnologías de la información, manejos de recursos financieros, devoluciones de mercancía, estrategias de proveedores, fuerza de ventas, inteligencia de negocios empresarial, estrategias comerciales y, finalmente, todo lo relacionado con competitividad logística y de integración.

Es de vital importancia tener conocimiento sobre el funcionamiento de los procesos, el desempeño de las personas que dirigen la red, el grado de integración entre los directivos y el nivel de alineamiento en cuanto a estrategias y tácticas comerciales, para identificar los aspectos críticos a mejorar, que a su vez permitirán proponer un plan de mejora empresarial que integre la red de la manera más eficiente posible, con el fin lograr los estándares de calidad propuestos por el modelo el Modelo de Integración de las Redes de Valor o Supply Chains como Contribución a

la Competitividad Sistémica en Integración y Logística avalado por la Universidad Piloto de Colombia.

Con el estudio de la Red de Valor o Supply Chain de Distribuciones el mayorista, se espera contribuir con un método pragmático que contribuya a establecer los niveles actuales de integración logística de la Red de Valor o Supply Chain, con el fin de elaborar un plan de mejora empresarial y lograr alcanzar mejores resultados económicos de la red empresarial de Distribuciones el Mayorista. Este puede ser objeto de réplica en redes con una tipología de proveedor-empresa-cliente, en otros puntos de la geografía colombiana. Así mismo, hay un aporte adicional al estudio de casos empresariales que tiene como meta generar un mayor valor económico y puede o no ser replicado por otras organizaciones.

Con la aplicación del presente modelo de Integración de las Redes de Valor o Supply Chains como contribución a la Competitividad, como ejercicio académico en una organización real, se incentiva la participación del sector empresarial y la academia en el fortalecimiento del desarrollo competitivo del país, lo que genera réplicas positivas en el apoyo a la investigación.

Este aplicativo cuenta con validez empresarial, ya que durante los últimos ocho años ha sido aplicado a casos reales empresariales a través de las consultorías realizadas por el grupo CIATI JFK. A su vez, el modelo de Integración de las Redes de valor como contribución a la Competitividad Sistémica, ha tenido revisiones constantes desde su primer año de investigación, que permiten ajustarlo hacia una medición más asertiva de los procesos involucrados para una mejor integración en red.

Esta investigación fortalece la cooperación entre la academia y el sector privado, ya que las empresas utilizarán un instrumento válido ya existente para medir la competitividad en integración y logística de su red; a su vez, la academia podrá validar si las teorías planteadas y

los instrumentos de medición cuentan con la efectividad para la solución de problemas de la integración en red.

6. Estado del Arte

Existen una variedad de estudios académicos de los últimos años que contiene conocimientos sobre Redes de Valor o Supply Chains, como operan, como deben optimizarse, cuáles son sus funciones y las mejores estrategias de operación y planificación. Dentro de estos también se abracan conocimientos concretos sobre alineamiento dinámico, estrategias, competitividad sistémica y planeación de la demanda.

Toda la literatura analizada, no identifica soluciones a problemas que fueron identificados por los autores, y abren la puerta para encontrar oportunidades de mejora en los temas abordados. Con esta información se puede identificar un vacío investigativo ya que, en la literatura revisada como tema principal de investigación, ningún artículo enfoca la “Integración de las redes de valor o Supply Chains como contribución a la competitividad sistémica de una red empresarial vigente analizada de manera segmentada en la ciudad de Bogotá”.

Claramente la revisión de la literatura informa sobre puntos de referencia validos que han permitido un acercamiento a los antecedentes de la investigación que finalmente llevaron a dar con el vacío investigativo ya mencionado.

En este aparte de la investigación se abordará de manera crítica y reflexiva los temas planteados por diversos autores para así tener una idea clara del porque el vacío investigativo y de cómo los antecedentes estudiados influyen en el planteamiento, estudio, análisis, conclusiones y recomendaciones de esta investigación.

Para que una red funcione adecuadamente es fundamental la medición del desempeño, si

no medimos las operaciones que se realizan en una red de valor o Supply Chain claramente no sabemos cómo está la red, esto hace que de acorde con el autor (Castaño, 2016) sea necesario contar con un modelo de referencia que abarque las mejores prácticas y medir el funcionamiento de la red de acorde a ese modelo, en esta investigación el modelo de Integración de las redes de valor o Supply Chains como contribución a la competitividad sistémica, dan referencia de competencias en integración y logística que le permiten saber a la red como está desempeñándose y así saber qué medidas de mejora debe tomar.

Es crucial que se comprendan los mercados y el consumidor final como elementos clave de éxito de una red empresarial dedicada a la comercialización de productos, ya que esta depende de que los consumidores finales compren dichos productos. El estudio de (Godsell, 2015) afirma que toda estrategia de red empresarial debe enfocarse hacia la conquista de los mercados, para lograrlo es necesario que los directivos de los nodos que conformen la red diferencien los segmentos a los cuales se dirigen teniendo claramente las preferencias de los consumidores, en la actualidad existe una tendencia de fabricar y comercializar sin tener estudios previos de tendencia y preferencias de consumo lo que hace complejo la comercialización de dichos productos impidiendo futuros crecimientos económicos.

El suministro de materiales, el flujo de información, de productos y la administración de capital claramente deben ir en una alineación clara y específica con las preferencias del consumidor final ya que es este el que hará posible con sus compras que la red de valor o Supply Chain alcance al éxito económica a través de las ventas tal y como lo afirma el autor (Escalona, 2017).

Para conocer una empresa que realiza estos procedimientos de adaptación a la demanda, los mercados y preferencias de los consumidores, es relevante comprender el estudio del autor

(Byrnes 2006) donde se analizan las estrategias empleadas por la empresa Wall -Mart en donde se plantea la solución de que las redes de valor deben tener diferentes niveles de asociación con los proveedores para así ir avanzando en la construcción de una red más eficiente que conquista al consumidor final.

La globalización ha permitido que se comercializan productos de manera eficiente de varios países del mundo y por ende los consumidores finales claramente tiene un mayor poder de decisión y variedad sobre qué productos adquirir, esto ha producido que las empresas deben aliarse para competir a nivel de red y así lograr entender que los patrones de demanda cambien constantemente tal como lo afirma el autor (Fisher, 2015).

Hoy en día existen dos tipos de productos, los funcionales con una demanda predicha y que no requieren sofisticación a la hora de producirlo y comercializarlos y los productos innovadores que son complejos de producir y no tiene patrones claros, para poder conquistar los mercados de los productos la red debe tener claramente identificad que producir y poder anticipar las variaciones para no tener fallas de producción, en conclusión toda empresa debe estar alineada con los demás nodos para poder tener productos que modifiquen su diseño y su innovación constantemente a las preferencias del consumidor final.

En Colombia los diversos tratados de comercio firmados en los últimos años han hecho que las empresas de hoy compitan a nivel global, tanto industrias como comercializadoras están comenzando a realizar alianzas que les permitan competir con las multinacionales que ha llegado al país, con ideas de trabajo en red y metodologías nuevas para generar ingresos en sus negocios que van más allá de las fronteras nacionales. Claramente el autor (Alvares, 2013) tiene plenamente identificado los cambios que deben realizar las empresas como lo son la cooperación, las alianzas y el trabajo coordinado en red para poder ser exitosos en la economía

globalizada de hoy en día en Colombia.

Estos cambios administrativos, en mercadeo y de gerencia estratégica, deben hacer énfasis en el manejo de técnicas administrativas, gerenciales y logísticas que van midiendo la eficiencia de los resultados en un periodo determinado de tiempo (Díaz, 2013), no basta con tomar las decisiones las redes de valor o Supply Chains deben conocer el efecto de estas decisiones en los resultados económicos de la red en el corto, mediano y largo plazo.

Para lograr este nuevo enfoque empresarial de trabajo en red, el estudio del (Ciatí, 2017) ha diseñado un modelo de Integración de las redes de valor o Supply Chains como contribución a la competitividad sistémica para tener una referente de medición de competencias y habilidades en integración y logística, para así lograr plantar una plan de sugerencias recomendaciones que les permitan a las compañías en el futuro mejorar sus niveles de integración y competitividad logística y así optimizar el trabajo en red de valor o Supply Chain con los demás nodos que integran una red empresarial. Esto permitiría a las redes competir a nivel global y ser exitosos económicamente.

Claramente el tema de competitividad implica una mentalidad de negocio y estrategias de trabajo y pensamiento que deben mezclar tanto técnicas cualitativas de trabajo como los son la organización y el liderazgo como temas cuantitativos como lo es la medición de procesos de producción, comercialización y logística, (Godsell, 2015), para así mejorar todas las los aspectos clave de integración de una red empresarial y ser más competitivos.

Este modelo ha sido desarrollado por el instituto Ciatí JFK durante los últimos años y ha contado con el pleno respaldo y aval de la universidad piloto de Colombia. Ha sido de gran utilidad para el desarrollo de las Supply Chains que el sector académico se vea involucrado para asesorar y dar con soluciones empresarial pragmáticas que permitan optimizar el trabajo en red, a

su vez la participación de las universidades ha contribuido a una aplicación real de soluciones empresariales en la vida real que presenta mejora en su desempeño económico. (Zulueta, 2011).

Hace unos años atrás la participación académica en el mundo empresarial se vea como una participación teórica, que simplemente formaba operarios y supervisores para ejecutar actividades, esto ha tenido un gran cambio y el sector privado debe mirar las universidades como centros de pensamiento que desarrollan metodologías de trabajo empresarial que llevan al éxito y crecimiento económico a los gerentes que estén dispuesta a entender y aplicar dicha metodologías de trabajo desarrolladas en los centros académicos.

La implementación de modelos matemáticos y estadísticos, trabajando en conjunto con metodologías de planeación, coordinación y liderazgo de equipos de trabajo, claramente tiene un impacto positivo en la empresa que los implemente (Barcia, 2007). La cuantificación de las metodologías de trabajo, claramente darán como resultado sistemas de producción, comercialización y logística altamente eficientes que contribuirán de manera significativa a la competitividad de las empresas. Entre más se cuantifique y se combina esa técnica con el liderazgo y trabajo en red, habrá una mayor eficiencia de los procedimientos, mayor integración y por ende una mayor competitividad. Es relevante que el sector privado tenga en cuenta tanto las metodologías cuantitativas y cualitativas y buscar complementarlas entre sí para alcanzar los mejores resultados.

Es evidente que las ideas planteadas por los autores en esta investigación giran en torno a la competitividad, este es el fin y la ruta más clara para lograr el éxito económico. El autor (Porter, 20008) analiza que todos los aspectos a nivel interno de una organización deben girar en torno a la competitividad, para lograrlo debe tenerse un escenario inicial, saber que es la situación actual de la compañía, y partiendo de este escenario se tomaran las respectivas

decisiones de cambio para comenzar a medir los progresos. Un diagnóstico adecuado acerca de cómo funcionan las competencias y habilidades de la empresa en este caso de la red empresarial de “Distribuciones el mayorista” es un excelente punto de partida para poder llegar a obtener un plan de sugerencias y recomendaciones objetivo para lograr una mejor Integración de la red de valor como contribución a la competitividad sistémica, tanto en integración como en logística.

Claramente este diagnóstico empresarial que se va a realizar y a su vez el plan de recomendaciones claramente tiene que ir acompañado primero de una disponibilidad de cambio en las metodologías de trabajo de los integrantes de la red, los gerentes y directores de esta deben estar dispuesto a innovar, a abrir sus mentes a nuevas ideas que den mejores resultados, para lograrlo es fundamental que se combinan las metodologías de gestión con una mentalidad de liderazgo altamente eficiente. Un liderazgo que desea generar factores de cambio positivos al interior de la red debe motivar a los demás a cumplir, hacer que los demás mejoren contantemente su desempeño en las responsabilidades que deben ejecutar. El líder a diferencia de los jefes motiva a los demás a cumplir, a pensar diferente y a generar cambios positivos al interior de la organización, (Kotter, 2016). Si no existe un liderazgo eficiente del personal de la red empresarial las recomendaciones que se darán al final de la investigación no podrán llevarse a cabo y permanecerán en un documento escritas cuando el objetivo es que logren ser implementados y ver cambios positivos en la red de valor o Supply Chain de “Distribuciones el mayorista”.

Ya habiendo analizado los estudios planteados en esta investigación, el lector debe tener una idea de cómo basados en investigaciones de años recientes, se ha hecho más relevante él porque es necesario realizar el enfoque de un estudio acerca de la Integración de las redes de valor o Supply Chain como contribución a la competitividad sistémica de la red empresarial de

“Distribuciones el mayorista”. Claramente se ha analizado como el comportamiento de los mercados, la medición de la situación actual empresarial, la implementación de metodologías cualitativas y cuantitativas de trabajo, la participación de la universidad a través de estudios y modelos que permiten optimizar una red empresarial y finalmente la implementación de un liderazgo eficiente en la empresa podrán hacer posible, la creación de un plan objetivo, verídico y puntual con evidencia científica que permita elaborar unas sugerencias y recomendaciones puntuales para aumentar la competitividad de la Red de Valor y de paso aumentar su valor económico agregado tanto para el consumidor final como para las empresas que conforman la red.

Con los siguientes estudios que se analizaran a continuación, se podrá establecer cuál es el ideal de red de valor al cual se debería llegar utilizando una competitividad sistémica optimizada. Para comenzar, una Red de Valor o Supply Chain debe contar con tres principios básicos generales para ser exitosa. Estos principios fueron establecidos por el autor (Lee, 2015), y se basan en tres puntos. Agilidad, Adaptabilidad y alineamiento, si una red contiene estos tres elementos claramente se podrá adaptar y conquistar los mercados deseados, la globalización trae cambios en la demanda y en la manera de realizar negocios, cada día la competencia es más fuerte y por ende es crucial tener una adaptabilidad a esos cambios, por otro lado todos los nodos que integran una red deben estar completamente alineados con los objetivos planteados y todos los nodos deben trabajar para el cumplimiento de ese objetivo, finalmente todo lo anterior mencionado debe ejecutarse de una manera ágil para lograr ver los resultados deseados.

El autor (Anderson, 2016) expone cinco pasos concretos que se deben impenetrar para lograr adaptabilidad a los cambios que trae la globalización, la competencia y los cambios en los patrones de la demanda, estos pasos incluyen las alianzas logísticas, las técnicas administrativas

que valoren la participación, el liderazgo y trabajo en equipo y finalmente la innovación empresarial que manejen los nodos que integran la red. Principalmente lo que toda red de valor debe tener como prioridad para alcanzar el éxito es hacer que la satisfacción de su consumidor final sea su primera prioridad, el excelente servicio al cliente, la planificación y estudio de los gustos y patrones de consumo de los cliente y una estrategia clara de fidelización de estos claramente harán que los productos comercializados por la red empresarial se vendan en el mercado asegurando así los ingresos económicos necesarios para que la Red de Valor o Supply Chain maneje un crecimiento económico constante y exitoso.

Finalmente el trabajo de optimización de una red de valor debe llegar a que existan unos sistemas únicos de estrategias y equipos de trabajo dentro de la red de valor que atiendan un segmento específico del mercado tal y como lo plantea el estudio de alineamiento dinámico, (Gattorna, 2015) dentro de esta metodología de trabajo existen cuatro tipos de estrategias logística, la agile, fully flexible, continuos replenishment y Project, las cuales cada una debe ser manejada de manera independiente y con unas características específicas, la implementación de estas estrategias depende del comportamiento de un segmento del mercado y de el alineamiento de las directivas de la red con la estrategia a ser implementada, si se logra este alineamiento dinámico al interior de la red con seguridad el crecimiento económico y de valor tanto para la red como para el consumidor final sería un hecho tangible que beneficiaría a todos con utilidades económicas para la red y satisfacción personal para los consumidores finales y lo ideal es que las ideas planteados por los anteriores autores sea un ideal a llegar con esta investigación acerca de la integración de la Red de Valor o Supply Chain en competitividad sistémica de “Distribuciones el Mayorista”.

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

Develar los niveles de integración de las Redes de Valor o Supply Chain de “Distribuciones el Mayorista” como contribución a la competitividad sistémica en Integración y competitividad Logística y plantear soluciones de mejora empresarial que permitan mejorar los niveles actuales de integración.

7.2 Objetivos específicos

En Integración de la red de valor

- Conocer el nivel de integración con los clientes
- Conocer el nivel de integración interna
- Conocer el nivel de integración con los proveedores
- Conocer el nivel de integración de la tecnología y la planeación
- Conocer la medida del nivel de integración
- Conocer el nivel de integración de las relaciones

En competitividad en Logística

- Conocer el nivel de competitividad en posicionamiento

- Conocer el nivel de competitividad en integración
- Conocer el nivel de competitividad en agilidad
- Conocer el nivel de competitividad en la medida del desempeño logístico

En Recomendaciones

Elaborar un documento puntual y objetivo sobre las recomendaciones o sugerencias para la empresa “Distribuciones el mayorista”.

8. Método, Metodología, Muestra y población

8.1 Tipo de investigación

El método de esta investigación será de tipo mixto, ya que incluirá técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas de investigación. Como técnica Cualitativa se aplicó el modelo de integración de las Redes de Valor o Supply Chains como contribución a la competitividad sistémica, realizando entrevistas a profundidad a gerentes y directores clave de la red empresarial del mayorista, también se realizaron observaciones de campo, y entrevistas puntuales a personal de la empresa.

8.2 Método y variables

Los resultados cuantitativos fueron analizados y procesados de manera cualitativa donde se evaluaron las causas, las conclusiones y cómo se puede mejorar la situación actual de competitividad en integración y logística. Los investigadores evaluaron de manera cualitativa los procesos de campo, así como las actitudes y respuestas de gerentes y directores, y la interpretación de los *resultados*. Finalmente, la construcción de las conclusiones y recomendaciones se hará de manera cualitativa.

La metodología de esta investigación abarco distintas fases que van desde lo exploratorio y la definición del problema, pasando por la validación del instrumento, su respectiva aplicación y, finalmente, se construyeron los resultados junto con conclusiones y recomendaciones.

Fase exploratoria.

En esta fase, se definió el problema de investigación basado en la construcción y elaboración del estado del arte y, más importante aún, el marco teórico; basado en estos se estableció cuál es el vacío investigativo y ahí mismo se definió el objetivo del problema y la pregunta de investigación.

Fase de inducción a la red empresarial.

En esta fase, se le informo a los integrantes de la red la investigación a ser realizada, cuál era el objetivo general y los objetivos específicos; con esto se buscó conocer el nivel de colaboración. También se informó y solicito a los gerentes los permisos para las visitas de campo respectivas, para hablar con directores y establecer un cronograma para la aplicación del instrumento a las personas elegidas para dicho fin, finalmente, se realizó un cronograma para estas actividades.

Fase validación del instrumento.

En esta fase, una vez se eligió el modelo de competitividad en integración y logística del CIATI, se procedió a validarlo en la red de valor, realizando una sensibilización de este. Para ello, se efectuaron visitas personales con los directores y gerentes de la red, en las que se ejecutó una charla no estructurada con ellos para evaluar exploratoriamente el conocimiento que estos manejan acerca de redes empresariales, luego se mostró las 107 preguntas para saber cuáles son entendidas y cuáles no, se hizo una clasificación del nivel de entendimiento y se realizó una estrategia donde se establece la mejor forma de aplicar el instrumento. También se decidió a

quién se le va a aplicar el instrumento.

Fase de aplicación del instrumento y visitas de campo.

En esta fase se efectuaron las visitas de campo a las instalaciones de la empresa donde se observó cómo funcionan algunos procesos clave de la operación empresarial, también se procedió a realizar la entrevista a los directores y gerentes para la aplicación del instrumento.

Fase de recopilación y procesamiento de información.

Durante esta fase se recogieron los resultados de la aplicación del instrumento de cada director y gerente, para luego tabular la información y empezar a conocer los resultados. También los investigadores se reunieron y dieron sus respectivas apreciaciones de los análisis de procesos clave observados en las instalaciones de la empresa, así como de las consideraciones obtenidas en las entrevistas, también se organizaron las fotos y los resultados tabulados del instrumento.

Fase concluyente de la investigación.

Una vez se procesó la información por parte de los investigadores, se procedió a realizar un análisis de estos, a construir el trabajo de investigación y realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones con base en los hallazgos. Finalmente, se construyó el artículo científico.

8.3 Población, muestra y marco muestral

El estudio de la población de esta investigación es una red empresarial, compuesta por Proveedor – Empresa – Clientes. Como empresa se eligió a “Distribuciones el Mayorista”, como proveedores se eligieron las industrias Corona e Imusa y como clientes se eligieron dos subdistribuidores y dos puntos de venta del mayorista.

La empresa “Distribuciones el mayorista, fue elegida, ya que sus directivos manifestaron el deseo de tener información disponible para lograr mejorar su desempeño en el mercado,

incrementar sus ventas y tener crecimientos sostenibles, esta empresa manifestó estar dispuesta a colaborar con la investigación y a brindar la mayor información posibles, mostraron total disponibilidad y cooperación con los investigadores y esa fue la razón principal para elegirla.

En cuanto a proveedores, tanto Corona como Imusa, son industrias de gran tamaño, y trayectoria empresarial, as u ves ambas tienen una relación de más de 25 años con Distribuciones el Mayorista, y fueron elegidos ya que de un total de setenta proveedores, Las ventas de Imusa y Corona combinadas, representan el 30% de las ventas totales de la empresa y por ende son los que más afectan su desempeño general, otra razón fue el hecho que ambas compañías manifestaron su deseo e intención de colaborar con la investigación para contar con información que les permita mejorar su desempeño en ventas y utilidades.

En cuanto a clientes institucionales, los subdistribuidores Multihogar y el baratillo fueron elegidos para la investigación por el hecho de que ambos clientes presentan una relación comercial de doce años con la empresa, y a su vez son comercializadores de los productos de Imusa y Corona. A su vez ambos manifestaron el deseo de tener información objetiva que le permita tomar decisiones para mejorar su desempeño y por ende manifestaron su deseo de colaborar con los investigadores. Una razón de peso es el hecho que de un total de ciento veinte clientes institucionales tener a Multihogar y al baratillo es fundamental ya que representan como muestra dos tendencias claras en los clientes de la empresa, Multihogar representa el cliente con trayectoria académica administrativa que maneja su negocio de forma estructurada y el baratillo representa ese grupo de clientes empíricos que administra su negocio a través de su experiencia personal. Por ende, ambos clientes son ideales para estudiar ya que representan las formas de pensar de la población general de clientes institucionales de la empresa.

Finalmente en cuanto a puntos de venta fueron elegido el almacén Mayorista centro y el

almacén mayorista cristal, ambos almacenes son los de mayor antigüedad en la compañía, con veintitrés años de existencia, a su vez por tener una trayectoria antigua, sus administradores tienen gran experiencia y ambos llevan 25 años trabajando al interior de la empresa, al igual que los clientes estos manifestaron su intención de colaborar y tiene dos perfiles diferentes de ejecución, Mayorista Centro maneja una administración estructurada con soporte académico y mayorista Cristal maneja una administración empírica y eso hace que su evolución brinde información importante para la toma de decisiones empresariales.

8.4 Técnicas de recolección de información

Para esta investigación se utilizó un análisis grupal para la sensibilización y validación del instrumento, luego se utilizó la técnica de entrevista cualitativa en profundidad para aplicar el instrumento a los actores más importantes de la red, también se utilizaron charlas guiadas con el personal auxiliar dentro de la empresa y, finalmente, la técnica de observación en campo fue usada para conocer las operaciones diarias y la estructura de las instalaciones empresariales. Los investigadores cuentan con registros fotográficos y videos en donde se evidencia los resultados; así como con el modelo de competitividad en integración y logística debidamente diligenciado.

9. Alcances y limitaciones

El alcance de la investigación llega hasta el conocimiento de los niveles de integración de la Red de valor o Supply Chain de “Distribuciones el Mayorista”, y de los niveles de competitividad en logística, su análisis y la formulación de un conjunto de recomendaciones para la empresa.

Esta investigación maneja un tiempo total de dos años, que abarca estructuración, aplicación del instrumento, visitas empresariales, presentación de resultados y conclusiones. El trabajo de campo tendrá un tiempo de ejecución de dos meses, este incluirá visitas a las instalaciones de la empresa Distribuciones El Mayorista, al punto de venta Bodega Centro y al subdistribuidor, para observar el funcionamiento de las operaciones diarias y el desarrollo de las tácticas y estrategias empresariales.

Se efectuaron entrevistas a profundidad con los gerentes, directores comerciales y logísticos de la red, a los cuales se les aplicará el instrumento de medición de competitividad en integración y logística; también se tuvieron charlas estructuradas con directores de tecnología, vendedores y otros actores que influyen en el desarrollo empresarial de la red. Finalmente, se

extraerá información cuantitativa de inventarios, ventas y gestión comercial, cuyo análisis servirá como soporte a la investigación.

La investigación se centrará en un diagnóstico de la situación actual de los procesos claves de competitividad en integración y logística. En ningún momento los investigadores juzgarán o incidirán en el desempeño de los procesos y de las personas que tienen cargos de responsabilidad. Con base en los resultados y conclusiones obtenidos, se entregará un documento con recomendaciones y sugerencias de mejora.

10. Marco Teórico

Diversos estudios y definiciones elementales componen el marco teórico de la investigación, desde el autor (Steiner, 2005), que aborda el tema de planificación de una red de valor y establecimiento de estrategias clave, a los autores (Pinzón, 2010), (Cagliano, 2009), y (Sandoval, 2007), los cuales abordan temas de manejo del “justo a tiempo”, optimización del *Supply Chain* y la administración eficiente en red de los nodos que la conforman. Es elemental entender y manejar estos temas para que el autor comprenda a profundidad las bases principales de las estrategias del *Supply Chain*, sus beneficios y plan de optimización. Otros estudios, planteados por los autores (Bowersox, 2002), (Garimella 2015), y (Robbins 2007), proponen estrategias de manejo y entrenamiento de personal para la implementación de estrategias en red dentro de las organizaciones, así como la implementación de las tácticas más adecuadas para la integración de proveedores y clientes. Finalmente, el marco teórico está construido con otros estudios adicionales, estudios que harán que el lector tenga los elementos e ideas clave del *Supply Chain Management*, sus estrategias y aplicaciones más importantes.

Este marco teórico comenzará por estudiar la definición de *Supply Chain*: en qué

consiste, sus ventajas y los elementos más importantes de este; luego, se entrará a definir qué es una red de valor, para, finalmente, establecer las diferencias entre las dos definiciones; esto servirá como base para que el lector tenga un mejor entendimiento de la investigación. Posteriormente, se complementará con enunciados clave que fortalecerán el entendimiento acerca de la metodología, consecuencias, resultados y conclusiones de este estudio. Finalmente, se analizará la metodología y los modelos de evaluación de una red, para luego justificar el porqué del modelo elegido para esta investigación y a dónde se pretende llegar con ella.

10.1 Enunciados clave del marco teórico

10.2 Definición de Supply Chain

Una *Supply Chain* es una red de organizaciones y personas, recursos, información y actividades, que están involucradas y orientadas en mover un producto, servicio o material, de un productor a un consumidor intermedio o final (Hernán, 2013). Estas actividades también involucran la transformación de materiales, desde un punto de origen —bien sea directamente de un recurso natural o un productor primario o secundario—, hasta convertirlo en un producto para un consumidor final (Callaman, 2006).

De acuerdo con el consejo mundial de *Supply Chain*, también se involucran las actividades de planificación y administración, de transporte, abastecimiento y todas las actividades logísticas involucradas en el movimiento de materiales y productos a un consumidor, esto, a su vez, involucra la coordinación y colaboración con aliados de negocio que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores logísticos de tercer nivel y consumidores. La principal función del *Supply Chain* es integrar el abastecimiento y la demanda (SCMP, 2014).

10.3 Definición de una Valué Chain.

Una red de valor es una metodología en la cual se desarrollan diversas actividades y acciones dentro de una empresa o grupo de empresas, cuyo objetivo es generar valor a una materia prima hasta que llega a un producto terminado con un valor agregado por el cual el consumidor final está dispuesto a pagar más. Una red de valor debe basarse en identificar las actividades principales o competencias distintivas que a su vez se traducirán en una ventaja competitiva de una empresa, que colocará bienes y servicios con un valor que un consumidor está dispuesto a pagar (Porter, 2009). Un Valué Chain tiene los siguientes elementos clave: abastecimiento, que implica el almacenaje y acumulación de insumos, materiales y productos; infraestructura, que corresponde a las actividades de apoyo a la generación de valor tales como finanzas, estrategia y planeación; personal, que es la encargada de dirigir los procesos que generaran valor a los productos y servicios que se desean producir; y, finalmente, está la tecnología, que corresponde a las ideas plasmadas en procesos que se aplican a los materiales tangibles e intangibles, para generar productos y servicios con valor para los consumidores finales (Fisher, 2015).

10.4 Elementos Relevantes en una Red de Valor o Supply Chain

En la presente investigación se pretende reconocer la importancia que tiene la cadena de suministros con el mejoramiento de los componentes en el proceso de fabricación y distribución de productos. Necesariamente utiliza componentes primordiales, conocidos como flujo de materiales, flujo financiero y flujo informático. Afirma el autor (Pérez, 2006) que la gestión de la cadena de suministro necesita de la unificación de muchas actividades, subsistemas y procesos, directamente relacionados con los flujos de materiales, información y financieros, con el único propósito de generar en el consumidor final que se garantice la permanencia del ecosistema y las

organizaciones.

Para mayor claridad, es de suma importancia la definición plena de los conceptos primarios:

- *Flujo de materiales.* Es todo aquel movimiento que sucede al material desde el momento de su recepción, control y almacenaje, la transformación y distribución del bien, con una tendencia al movimiento en una sola vía: del proveedor al cliente.
- *Flujo financiero.* Este es el proceso de la compensación económica; el sentido de su movimiento es contrario al sentido del flujo de materiales, ya que se da del cliente al proveedor.
- *Flujo de información.* Es toda la información que mide temas en movimientos, toma de decisiones, estado actual de productos, movimientos financieros, de personas y materiales que generan datos que deben convertirse en sistemas de información para la toma de decisiones.

10.5 Integración eficiente de una red de valor empresarial.

Los procesos internos en una línea de producción son el claro ejemplo de la integración, debido a que, para producir un bien o servicio, es necesaria la participación de varias etapas en la línea de producción y de diferentes formas de lograr el objetivo de obtener un producto final; con estas se da paso a las distintas formas de organización al interior de las unidades productivas, condicionadas por la capacidad instalada para la producción, los insumos, mano de obra, conocimientos específicos, el acceso a bienes complementarios o sustitutos, procesos de distribución y comercialización de productos terminados. Según (Goldman, 2003), “fusionar la operación de dos firmas puede reducir la duplicación, permitir que los gastos fijos se expandan

sobre una mayor base de producto, y facultar a las firmas para reorganizar los servicios a lo largo de sus redes combinadas”. Cabe anotar que esta fusión o integración no siempre es favorable, pero, si se logra realizar de una manera coordinada y clara, los beneficios redundan en una reducción sustancial en los costos de operación, siempre y cuando el análisis de los procesos se realice de manera juiciosa.

10.6 Estrategias de Supply Chain Management

Según (Gattorna, 2009), la cadena de abastecimiento cuenta con cuatro tipos de estrategia tipo o genéricas: reabastecimiento continuo, que “enfatisa en la estrecha relación con los clientes totalmente flexible, que busca la respuesta oportunista y gestión del rendimiento ágil, que pretende lograr la flexibilidad y capacidad de adaptación ante los entornos cambiantes de los clientes y sus necesidades” (Gunasekaran, 2008), la cadena de abastecimiento es lo que permite garantizar y ofrecer a los clientes una respuesta asertiva que supera otros factores como el costo-beneficio; la demanda tiene como característica que cambia de manera imprevista en la mayoría de casos y está encausada a “la creación de una cadena de suministro eficiente de costos, con un enfoque en la reducción de los plazos de entrega, del inventario y de los residuos” (Gattorna, 2009).

El administrador debe reconocer que para la implementación de una estrategia tipo *lean*, su demanda no requiere un nivel de servicio extremo en el cual se busca la relación estrecha con el cliente, sino, en cambio, se pretende mantener una variabilidad menor; de igual manera, se recomienda que antes de elegir la mejor estrategia para la cadena de suministro, se debe considerar la naturaleza intrínseca de la demanda de los productos y que para tener productos funcionales se requiere de procesos eficientes, mientras que para productos innovadores se deben tener procesos capaces de ser responsivos (Marshall, 1997). Se concluye que el éxito está en

lograr la alineación de las capacidades de las organizaciones que conforman la red hacia un mismo objetivo.

10.7 Estructura de la competitividad sistémica.

En la competitividad sistémica se destacan los diferentes factores que intervienen en los niveles meta, macro, meso y micro, los cuales actúan sobre la estructura social, económica, política y cultural, a nivel regional o nacional, determinando la capacidad de crecimiento de la sociedad y también el nivel de vida de los ciudadanos y su calidad (Esser, 1996). Por lo tanto, el concepto de competitividad sistémica puede ser aplicado a los ámbitos en los que se asocian las estructuras económicas de las compañías diferenciados por el sector económico al que pertenecen; al propósito de crear espacios únicos en los mercados nacionales e internacionales, ya que en los mercados locales se cuenta con condiciones y oportunidades diversas que permiten una generación de capital focalizado “medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos que contribuyen a fortalecer la competitividad de las empresas locales” (Marcelo, 2002). Es necesario fortalecer la integración de las empresas debido a que no pueden seguir siendo percibidas como autosuficientes y eficaces, por el contrario, deben ser vistas como una parte integral de una red de valor, la cual debe lograr la competitividad en todos los niveles planteados por la teoría anteriormente relacionada y los nodos que la componen. Al generar la sinergia a nivel macro se generan oportunidades a nivel comercial y logístico, que propenden por la mejora del nivel de vida de los que la conforman y plantean una nueva forma de percibir la ganancia en la que todos ganan.

10.8 Alineamiento dinámico empresarial.

En el ámbito comercial aparece a finales del siglo XXI el fenómeno que permite que “las empresas exitosas ya no compiten una a una, sino entre redes” (Pinzón, 2010). Así, la

competencia se realiza a través de la integración de empresas que se encuentran segmentadas por tipo de actividad económica, se da paso a las organizaciones federadas y con estructura enmarcada en el modelo de estructura en términos de *Supply Chain*, como herramienta para alcanzar los máximos niveles de integración logística. En los últimos años, las empresas han logrado desarrollar estrategias de integración logística que potencializan las capacidades suficientes para enfrentar los momentos de crisis, este tipo de estrategia es la sugerida por John Gattorna en la investigación denominada “Alineamiento dinámico del Supply Chain”. (Gattorna, 2009) plantea cuatro esfuerzos de integración:

1. El conocimiento del mercado.
2. El desarrollo de la capacidad cultural (organización).
3. El desarrollo de la capacidad de respuesta al cliente.
4. El estilo de liderazgo.

A través del estudio realizado por (Cagliano, 2009) a varias empresas europeas de diferentes sectores de la industria, se concluye que la integración de los procesos logísticos, estratégicos y tácticos del *Supply Chain* son determinantes para el logro de los objetivos; (Porter, 2009) afirma que toda organización, en aras de competir en un mercado, hoy por hoy se preocupa de una estrategia para ofrecer un valor superior a sus clientes. Sin embargo, y bajo la premisa de estrategia competitiva, el autor introduce, como herramienta para que las empresas puedan generar un valor agregado a sus clientes, la teoría de cadena de valor.

10.9 Planificación estratégica de la demanda.

Según el investigador (Humberto, 2000), la planificación estratégica de la demanda; Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone

la participación de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos.

(Steiner, 2005), concluye que la planificación “trata con el porvenir de las decisiones actuales. Significa que la Planeación Estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo” Significa que evoluciona con el propósito de tomar decisiones favorables en el presente ante posibles cambios a futuro, originados por las condiciones internas o externas y lograr de esta manera resultados favorables para la organización. Según (Steiner 2005): Consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

10.10 Rendimiento y eficiencia de una operación logística.

Ya teniendo en funcionamiento una red logística, la academia se preguntó cómo era posible optimizarla cada día más, para que esta generara un mayor valor económico para las empresas. El autor (Lambert, 2000) afirmaba que la medición de los tiempos de movimientos de mercancía, el flujo financiero que se necesitaba y la agilidad con la cual la información fluía dentro de las personas que tomaban las decisiones eran los elementos clave para medir, monitorear y efectuar el cambio, y así conocer si estos mejoran o siguen igual y qué impacto tenían en las organizaciones.

Es muy importante conocer al detalle dónde se están generando los mayores beneficios y en qué procesos se producen los mayores desperdicios de las operaciones logísticas. El sistema de medición propuesto es un inicio para un monitoreo, pero es el autor (Ballou, 2004) quien

empieza a definir los patrones de cambio necesarios y los planes de acción a seguir para que, una vez encontradas las fallas en la logística, se puedan tomar decisiones gerenciales para corregirlas. Es muy importante estandarizar los procesos y los procedimientos que deben seguirse para saber qué ajustes deben realizarse. No solo basta con conformar una operación logística que permita el funcionamiento empresarial, es fundamental estar constantemente monitoreándola y crear sistemas de mejoramiento continuo para ir así incrementando la eficiencia empresarial que a su vez impactará directamente en la eficiencia logística de la red completa (García, 2004).

10.11 Comportamiento organizacional al interior de la red de valor.

Con frecuencia se encuentra en la literatura el termino comportamiento organizacional, que se define como “un campo de estudio que investiga el impacto de las conductas que los individuos, los grupos y la estructura organizacional tienen dentro de las empresas, así como el propósito de aplicar tal conocimiento para mejorar la eficacia de la organización” (Robbins, 2000), una vez se logra el análisis de la conducta de los individuos, se da como resultado el trabajo eficiente de la organización, debido a que se conoce en qué medida afecta el comportamiento cotidiano en los procesos de la organización; asuntos como el ausentismo, la rotación de personal, los niveles de productividad y el rendimiento humano individual a todos los niveles de la organización son considerados.

El autor (Davis, 1993) afirma que, en el comportamiento organizacional, los temas como la motivación, el comportamiento del líder, la comunicación interpersonal, el aprendizaje, la actitud frente al cambio y la tensión frente al trabajo determinan en gran manera el logro exitoso de los objetivos propuestos, debido a que la visión del gerente cuenta con un enfoque dirigido al cliente ya que no solo se denomina interno, sino que también existe un cliente externo el cual requiere de una atención adecuada, el grado de interrelación entre las organizaciones que

conforman una red empresarial.

El fenómeno de integración se debe medir y evaluar al interior de la organización y de la red de valor, este se puede entender en el esfuerzo que realiza la organización líder en toda la red de valor (clientes y proveedores), el trabajo coordinado y colaborativo. El autor (Bowersox, 2002) afirma que la existencia depende de la colaboración; a través de la transferencia de información se da creación a la capacidad de alineamiento en los flujos de materiales y servicios a través de toda la red. El autor (Sandoval, 2007) sugiere que “una exitosa cadena de suministro entrega al cliente final el producto apropiado, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio requerido y en el menor costo posible”.

10.12 Planificación y funcionamiento de actividades logísticas.

La operación logística se entiende como un sistema que implica los procesos de identificación, análisis y modelamiento de los servicios dirigidos al cliente, gestión de inventarios, manejo de materiales, transporte, almacenamiento, sistemas de información, planeación de la demanda, planeación de la producción, gestión de aprovisionamiento (compras), ubicación y administración de instalaciones. (Gourde, 2006) confirma que el éxito radica en “la alineación con las estrategias corporativas y el balanceo de las operaciones según los elementos restrictivos”; según (Contreras 2003), “la principal bondad del sistema es la estructuración lógica que facilita la gestión de la producción y de la logística de manera separada o conjunta”. “No obstante, cada organización tendrá una configuración diferente, con más o menos elementos según la relevancia o el papel que dentro de la estrategia corporativa juegue la logística” (Long, 2005).

Por lo tanto, la atención se debe referir sobre los procesos administrativos de la cadena de suministros, tales como planificación, compras/aprovisionamiento, fabricación,

almacenamiento/transporte y venta. El elemento rector de todo el sistema logístico es la planificación del plan de ventas. Un pronóstico de ventas bien logrado mejora notablemente la toma de decisiones a través de toda la cadena de valor.

Con este plan de ventas se construyen los presupuestos de costos y gastos, se pronostican los ingresos, la posibilidad de generar utilidades y la producción de las cantidades justas del producto en el momento adecuado, moviendo y rotando así adecuadamente los inventarios y evitando sobre-stocks que generan costos. Este es el insumo indispensable del departamento de personal, producción, logística y ventas. Cualquier cambio en el plan de ventas afectará todo el sistema y la respuesta efectiva y rápida es la clave del éxito de las organizaciones de hoy, tanto para satisfacer a los clientes como para mantener la competitividad (Contreras, 2006).

10.13 Automatización de operaciones logísticas.

Los avances tecnológicos en logística han impactado las operaciones empresariales para llevarlas a un nivel de eficiencia y automatización que benefician la toma de decisiones, el flujo de la información y el movimiento de mercancías. Para esta investigación es importante conocer algunos avances en la automatización logística.

Como primera medida, analizaremos los tres tipos básicos de programas de sistemas de información para operación logística.

- *Control del negocio.* Estos programas brindan funcionalidad en un alto nivel para identificación de entregas, asignación de los materiales salientes y cumplimiento de la programación de las órdenes.
- *Control operacional.* Se enfocan en decisiones como el lugar en el que se deben almacenar los productos entrantes y de dónde extraerlos en el momento en el que se requiera.

- *Sistemas de integración.* Permite un total control de las máquinas relacionadas con la automatización para lograr despachos y recibos con exactitud y manejo de tiempos.
- *Sistema de manejo de datos.* Es una tecnología que genera instrucciones a los operadores que se encuentran en el almacén. En ocasiones estos dispositivos incluyen un lector de código de barras para identificar la mercancía y capturar datos sin que se requiera que estos sean ingresados manualmente.
- *Grúas automatizadas.* Son maquinarias que entran y almacenan mercancía en las bodegas de manera inteligente teniendo en cuenta espacios y movimientos futuros de despachos.
- *Transportadores.* Es una tecnología que posibilita el ingreso de artículos a los almacenes y a su vez ejecuta una clasificación asignada por el director logístico para poder ubicar estos productos.
- *Sistemas de clasificación.* Es una tecnología que permite, mediante frecuencia, preparar los pedidos dentro de una bodega, administrando órdenes de separación de mercancía y empaque a través de sistemas de radio frecuencia.

10.14 Metodología de negociación en red.

La modalidad BPM (Business Process Management) se caracteriza por ser una metodología corporativa y una disciplina de gestión, su principal objetivo es el mejoramiento en el desempeño y optimizar los procesos a través del diseño y modelamiento de los procesos de negocio y se cataloga como un proceso de optimización de procesos.

Este modelo se refiere al cambio de los procesos operacionales de la organización en los que se pueden incluir personas, aplicativos, eventos de negocio, tareas y organizaciones de manera discreta por la vinculación de la tecnología.

La BPM en los procesos se encarga de unificar actividades de la operación comercial con la tecnología y con las personas líderes, desde el punto de vista del profesional IT.

La BPM facilita la interacción entre los profesionales de las organizaciones y TI con el propósito de desarrollar, implementar y optimizar los procesos operacionales, con la perspectiva del analista de sistemas.

La BPM se usa para la mejora continua de los procesos, a través de la implementación de herramientas que permiten la creación de métricas en los mismos.

La BPM permite el diseño, ensamble e implementación de soluciones que incorporan la tecnología a los procesos dando celeridad y minimizando riesgos en la negociación. La BPM, a través de los procesos de cruce de información, brinda transparencia en el proceso de negociación a todos los actores en tiempo real, siendo esto su mayor fortaleza, lo que la convierte en una herramienta para la toma de decisiones (Williams, 2015).

La BPM, con el uso del enfoque “leave and layer”. Al incorporar la tecnología en el manejo de la información de los recursos existentes y disponibles para las operaciones al interior del sistema, existen diferentes capas, y, a través de las herramientas B2B “Business to Business”, las cuales son amigables con los directores de negocio y permiten el uso de cualquiera de sus aplicaciones, y con relación a los demás usuarios solo tienen acceso a un solo menú amigable y uniforme para los usuarios de negocio.

Al reconocer las capacidades de la herramienta BPM reflejadas en agilidad, efectividad, rendimiento empresarial y transparencia, se aporta al proceso de negociación en la red el uso adecuado de la tecnología y el uso de métricas al servicio de los actores de la red en la toma de decisiones (Garimmella, 2015).

11. Resultados de la investigación

11.1 Análisis de la red proveedor-empresa-clientes

En la investigación, se analizan los resultados generales de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista, la cual está conformada por los proveedores Corona —una empresa fabricante de locería— y por Imusa —una industria fabricante de recipientes plásticos y ollas de aluminio—. En la actualidad, El Mayorista cuenta con 70 proveedores que hacen el 100 % de la venta; la razón para la selección de Corona e Imusa para el análisis es que son los proveedores más importantes para la compañía, Corona hace el 17 % de la venta total, mientras que Imusa

hace el 14 %, y los dos sumados hacen el 31 % de la venta total en un año, mientras los 68 proveedores restantes hacen el 69 %.

Estas cifras de venta convierten a estos dos proveedores en los más importantes y representativos para la empresa. Otra razón de peso para esta elección es que ambos proveedores presentan gran voluntad de participar en el proyecto de integración y de colaborar con la investigación.

En cuanto a los clientes institucionales de la compañía, fueron elegidos dos: Multi hogar y el Baratillo de la 51. La razón por la cual estos fueron elegidos se basa principalmente en los 12 años de antigüedad que llevan como clientes. Actualmente, la empresa cuenta con 170 clientes institucionales, pero estos clientes están entre los 10 más antiguos de la empresa; su frecuencia de pedido y la relación comercial entre directivos es alta. Por otro lado, ambos son clientes que representan los dos tipos de gerencia existente, Multi hogar es liderado por un gerente con trayectoria académica en administración de empresas y con una buena formación empresarial, por el contrario, el Baratillo de la 51 es liderado como una empresa informal en la que los integrantes de la familia toman las decisiones de manera empírica basándose en los resultados diarios, sin manejar proyecciones a largo plazo.

Finalmente, en cuanto a la empresa Distribuciones El Mayorista, se toma la decisión de aplicar el instrumento a la gerente comercial, a la directora de tecnología y a la directora logística. Esta selección se realizó basada en que estos tres cargos son los responsables de garantizar un trabajo en red tanto con clientes y proveedores; así mismo, las decisiones tomadas por las personas en dichos cargos afectan el comportamiento de toda la red.

La gerente comercial decide e influye en las condiciones comerciales con proveedores para las compras y con clientes para las ventas, la dirección de tecnología administra todos los

procesos de información recopilada de proveedores y clientes para la toma de decisiones por parte del equipo directivos, y, finalmente, la dirección logística responde por recibos y despachos, coordina los pedidos y se encarga de que las operaciones de comercialización, compra y venta fluyan en toda la red

La definición de los cargos de las personas entrevistadas a las cuales se les aplicó el instrumento son los siguientes.

Gerente comercial El Mayorista. Este cargo consiste en realizar todas las compras de los productos que va a comercializar la empresa y el manejo de las condiciones con los proveedores, también es responsable de fijar los lineamientos de promociones y tácticas con las cuales la empresa va a vender los productos. Es el cargo más importante de Distribuciones El Mayorista.

Director logístico. Este cargo es el responsable de la coordinación de las llegadas de la mercancía por parte de los proveedores, de realizar las operaciones de almacenaje y picking de la bodega y, más importante aún, de coordinar todas las operaciones de despacho a los clientes de la empresa. A su vez, también administra el personal de la bodega y vela por el buen manejo de la mercancía almacenada y coordina las devoluciones, reclamos y solicitudes en materia de despacho de los clientes.

Director de tecnología. Este cargo es el responsable del manejo de los sistemas de información de la empresa, administra el ERP y los equipos al interior de la organización. Este cargo es responsable de que la información sea manejada correctamente, que el ERP Oasis sea explotado como debe ser, así como de brindar soporte tecnológico a las demás áreas de la empresa. Por último, es el cargo encargado de sugerir y formular proyectos tecnológicos para que la empresa sea más competitiva.

Administrador punto de venta. Este cargo es el responsable por el manejo del punto de

venta, tanto en temas administrativos como comerciales. A nivel administrativo el administrador debe abrir y cerrar el almacén, y velar por su mantenimiento diario, debe hacer la sugerencia de productos a la bodega principal y también coordinar el recibo y surtido de la mercancía, por último, debe manejar el personal de manera que sea competitivo a la hora de atender al cliente y debe cumplir con las tareas del almacenamiento. A nivel comercial, el administrador debe atender de la mejor manera a sus clientes, manejar los espacios comerciales del almacén de manera táctica y generar estrategias para atraer nuevos clientes y generar mayor compra en el punto de venta.

Gerente cliente institucional. Este cargo debe velar por generar la mayor cantidad de ventas y rentabilidad del negocio. A nivel administrativo, debe velar por las operaciones diarias de mantenimiento, surtido y atención al cliente y, a nivel comercial, debe crear estrategias de abastecimiento adecuadas que permitan adquirir productos de manera competitiva para generar rentabilidad y, en cuanto a estrategias de venta, debe crear tácticas comerciales orientadas al mercado y al consumidor final, de tal manera que atraiga la mayor cantidad de clientes posibles.

Gerente cuenta proveedor. Este cargo es el responsable de atender a los clientes que tienen los proveedores, debe velar porque ellos adquieran el mejor portafolio de productos posible, deben asesorar la negociación de los clientes con la fábrica de tal manera que ambos ganen.

También maneja los pedidos, las promociones y los descuentos especiales durante el año comercial y, a su vez, es el administrador diario de la relación proveedor-empresa. A continuación, se observarán las imágenes con los resultados de la aplicación del instrumento.

11.2 Competitividad en integración (gap 47.8 %)

Tabla 1. Cuadro de resultados de competitividad en la integración proveedor-empresa-cliente

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en integración de la Red de valor (SC)	261,00	500,00	239	47.80%
Integración con clientes	42,56	80,00	37,44	46.81%
Integración interna	53,67	100,00	46,33	46.33%
Integración con proveedores	38,33	80,00	41,67	52.08%
Integración de la tecnología y la planeación	43,56	80,00	36,44	45.56%
Medida del nivel de integración	43,11	80,00	36,89	46.11%
Integración de las relaciones	39,78	80,00	40,22	50.28%

Tabla de resultados de gaps de las seis competencias diagnosticadas en competitividad en integración de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de Distribuciones el Mayorista.

11.3 Resultados de competencias.

En la Tabla 1, en la cual se expone la competitividad en integración de la red de valor, los resultados del diagnóstico de la red son los siguientes.

El diagnóstico de competitividad en integración de la red de valor y la medición de sus seis competencias dan un resultado de 261 puntos sobre 500 posibles, para un gap de 239 puntos que equivalen a un gap porcentual de 47.8 %.

Evidentemente, el gap es muy elevado y muestra que la red empresarial se integra más de manera funcional y operacional, y muy poco de manera estratégica. A largo plazo, pensando en el fortalecimiento y el trabajo futuro en red, todos los actores de la red, con excepción de los proveedores, buscan el resultado inmediato y hacen mucho énfasis en las utilidades del año. Esta mentalidad impide crear proyectos más profundos en cuanto a integración estratégica, tecnológica y empresarial, de las cuales, la más importante es la integración estratégica ya que es por esa coordinación de estrategias que se empieza a trabajar y a consolidar los proyectos tecnológicos y aspectos gerenciales de integración, para lograr un nivel de operación en red altamente eficiente.

La falta de capacitación en redes de valor de los altos ejecutivos de El Mayorista y de sus clientes hace que estos no tengan una visión clara sobre lo que debe ser un funcionamiento adecuado de una red de valor y, por ende, solo se ocupan de la parte de operaciones o de las ganancias en el corto plazo. También, la desconfianza entre las partes hace que la integración profunda en información, tecnología, riesgos, ideas e innovaciones sea muy difícil de implementar.

Durante la aplicación del instrumento y en el diálogo con los directivos de la red, se ve una clara desconfianza entre empresa, proveedores y clientes, esto se evidencia ya que en repetidas ocasiones se les advertía a los investigadores que las respuestas no fueran a impactar en beneficios a los demás actores en condiciones comerciales más favorables. También se hizo énfasis en que los resultados no manejaran ningún tipo de cifras, y tanto proveedores como directivos de El Mayorista fueron muy limitados a la hora de hablar de los clientes y de la situación comercial de estos, por temor a que los proveedores obtuvieran información clave que les permitiera negociar con los clientes directamente. También, en las sesiones con los proveedores, estos constantemente manifestaban y advertían que no deseaban que sus respuestas luego le permitieran a la empresa El Mayorista pedir condiciones de despacho, precios e información que los beneficiara directamente; en las entrevistas sentían desconfianza de directivos de la empresa y creían que se iban a beneficiar a costa de afectar al proveedor.

Aunque todos colaboraron con la investigación de manera amplia y dedicada, las visitas a la empresa y el dialogo con ambos proveedores muestran que la voluntad de integrarse es a nivel muy operativo, ya que hay desconfianza de trabajo en red y de compartir información clave que permita una mayor competitividad en integración y logística.

Tabla 2. Competencia de mayor gap

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración con proveedores	38,33	80,00	47,67	52,08%

Tabla de resultados de gaps de la competencia de mayor gap en competitividad en integración de la red de valor o Supply Chain de “Distribuciones el mayorista”.

La competencia que presenta un mayor gap, con un resultado de 52.08 %, es la integración con proveedores. Esta variable es la encargada de medir la capacidad que tiene la empresa para construir relaciones perdurables o temporales con sus proveedores; claramente, el gap es muy elevado, esto se debe a que los gerentes de la empresa ponen obstáculos para lograr integrarse. La evidencia de esto se ve en el trato con los clientes. Todas las preguntas y discusiones que se refieren a los clientes empresariales son las más difíciles de lograr una respuesta.

Mientras se discutían estrategias y tácticas que involucraban clientes finales, tanto institucionales como de punto de venta, la actitud de los entrevistados era de advertencia en cuanto a que el proveedor siempre deseaba sacar al mayorista del mercado para atenderlo directamente, constantemente se advertía que los gerentes de Imusa y Corona buscaban cómo llegar directamente al cliente final.

Tabla 3. Competencia de menor gap

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del nivel de integración	43,11	80,00	36,89	46.11%

Tabla de resultados de gaps de la competencia de menor gap en competitividad en integración de la Red de Valor o Supply Chain de “Distribuciones el mayorista”.

La competencia que presenta un menor gap con un resultado de 46.11 % es la medida del nivel de integración, la cual mide la capacidad de la empresa para diseñar e implementar KPIS

con el fin de controlar e innovar la efectividad de relacionamiento de la red de valor. Este resultado se debe a que hoy en día la competencia ha hecho que los márgenes de utilidad y rentabilidad sean muy bajos, lo que obliga a los gerentes y directores a tener muy en cuenta dónde están las mayores eficiencias, con el fin de potencializarlas y, más relevante aún, dónde se encuentran los mayores desperdicios e ineficiencias, con el fin de controlarlos ya que afectan la utilidad final. Claramente, la compañía mide variables como tiempos de llegada, ventas por marca, rotación de referencias y productos averiados. Pero, aun así, esto se hace de manera muy empírica y existen procesos que no tienen ninguna medición.

Algunos ejemplos de lo anterior son que no se mide la rotación del producto en los clientes institucionales, tampoco se tienen en cuenta los tiempos de despachos de los pedidos hacia proveedores y clientes y su costo financiero, y los temas colaborativos de estrategias y táctica de venta conjunta no se plantean, y mucho menos se miden en las operaciones de venta de la red, la cual todavía genera desperdicios y oportunidades de ganancia que no son aprovechadas. La variable es la de menor gap, pero aún existen muchos aspectos de la medida del nivel de integración a ser mejorados.

Tabla 4. Cuadro de resultado competitividad en integración proveedor-empresa-cliente

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en integración de la Red de valor (SC)	261,00	500,00	239	47.80%
Integración con clientes	42,56	80,00	37,44	46.81%
Integración interna	53,67	100,00	46,33	46.33%
Integración con proveedores	38,33	80,00	41,67	52.08%
Integración de la tecnología y la planeación	43,56	80,00	36,44	45.56%
Medida del nivel de integración	43,11	80,00	36,89	46.11%
Integración de las relaciones	39,78	80,00	40,22	50.28%

Tabla de resultados de gaps de las seis competencias diagnosticadas en competitividad en integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de Distribuciones el Mayorista.

Las restantes cuatro competencias, como son la integración con clientes (gap 46.81 %),

integración interna (gap 46.33 %), integración de la tecnología y la planeación (gap 45.56 %) y la integración de las relaciones (gap 50.28 %) dan un diagnóstico de una integración débil, en la que se da mucha relevancia a la parte operativa y muy poca relevancia a la estratégica. Claramente existen muchas oportunidades de mejora de trabajo en red para alcanzar las mejores prácticas. Esto evidencia que las oportunidades de mejorar los procesos de integración en competitividad y logística son altísimas. Con la existencia de un diagnóstico con resultados claros y objetivos, los directivos de la red pueden plantear una hoja de ruta basada en la optimización de los procesos que actualmente no le generan valor a la red.

11.4 Competitividad logística (gap 48.66 %)

Tabla 5. Resultados de competitividad logística de la red proveedor-empresa-cliente

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en logística	174,56	340,00	165,44	48.66%
Posicionamiento	43,00	80,00	37,00	46.25%
Integración	71,11	140,00	68,89	49.21%
Agilidad	31,67	60,00	28,33	47.22%
Medida del desempeño logístico	28,78	60,00	31,22	52.04%

Tabla de resultados de gaps de las cuatro competencias diagnosticadas en competitividad en logística de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de Distribuciones el Mayorista.

11.5 Resultado de competencias.

En el cuadro general de la red empresarial, el cual mide los resultados de la competitividad logística de la red, los resultados son los siguientes.

El diagnóstico general de competitividad logística y sus 4 competencias medidas muestra un resultado de 174.56 sobre 340 posibles, para un gap de 165.44, que equivale a un gap porcentual de 48.66 %.

El resultado muestra que el gap es muy alto, y, por ende, a nivel de competitividad

logística existen muchísimas oportunidades de mejora. La investigación muestra que los clientes de la empresa no tienen en cuenta la medición y eficiencia al detalle de sus operaciones logísticas, para estos, los temas como lead times, agotados, transporte eficiente y manejo de despachos son variables que se manejan a nivel empírico y muchas veces basados en una operatividad diaria. Los cambios o las pocas mejoras que se realizan en estos temas logísticos solo se ejecutan cuando algo sale muy mal o cuando una pérdida financiera por mal desempeño logístico es eficiente.

Para los integrantes de la red, el tema logístico se basa en recibir, facturar y despachar; claramente el uso tecnológico y de infraestructura empresarial se explota para un manejo diario, mas no de manera eficiente para la innovación y eficiencia. Los proveedores de la red tienen muy bien establecidas sus estrategias y tácticas logísticas, pero, con relación al tema de competitividad de estas, no se esfuerzan por lograr una mayor competitividad para El Mayorista o sus clientes y, a su vez, estos tienen la ideología de mejorar por medios propios sin exponer las operaciones de la empresa a los demás integrantes de la red.

Esto hace que el diagnóstico de competitividad logística arroje un resultado muy bajo donde hay muchas deficiencias, pero, a su vez, el resultado muestra que existe una base con la que se puede trabajar, que presenta enormes oportunidades de mejora.

Tabla 6. Competencia de mayor gap en competitividad logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del desempeño logístico	28,78	60,00	31,22	52.045

Tabla de resultados de gaps de la competencia de mayor gap en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain de “Distribuciones el mayorista”.

La competencia “medida del desempeño logístico”, que mide la capacidad de la empresa

para monitorear el desempeño de los procesos logísticos, es la de mayor gap con un resultado de 52.04 %. Este gap es muy elevado y evidencia que la red empresarial tiene una logística que se basa en el manejo diario de operaciones de recibo, venta y despacho de mercancía. Sus procesos no se miden con el rigor requerido y esto afirma que simplemente se hacen mediciones generales de recibir lo que se pide, almacenar y despachar para lograr una utilidad.

Temas como averiados, tiempos de picking, manejo de transportes, manejo de la información y la utilización de la tecnología son pasados por alto o tienen una medición que se basa en que no haya grandes errores. Claramente, se pasan por alto todas las oportunidades de mejoras existentes y, por ende, es muy difícil determinar dónde están las mayores eficiencias y desperdicios logísticos. Si no se mide con efectividad y detalle es muy difícil obtener mejores resultados logísticos.

Tabla 7. Competencia de menor gap en competitividad logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Posicionamiento	43,00	80,00	37	46.25%

Tabla de resultados de gaps de la competencia de Mayor gap en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain de “Distribuciones el mayorista”.

La competencia “posicionamiento”, que mide la capacidad de la red empresarial para definir la estrategia y el enfoque estructural que guía las operaciones de la red de valor, es el que obtuvo un menor gap, con un resultado del 46.25 %. Este resultado se debe a que, claramente, el Core business de todos los integrantes de la red es la logística. Saber comprar de manera eficiente, vender y despachar a los clientes oportunamente es el Core business, la razón de ser de la red y de donde provienen la totalidad de sus utilidades; de nada sirve vender productos si estos no se reciben y despachan oportunamente. Los resultados de campo evidencian que la

planificación y el enfoque estructural son lo más importante para todos los actores de la red. De todas maneras, hay que aclarar que el diagnóstico aún muestra un gap muy elevado contra el ideal, y, aunque se trabaja en el tema, existen muchísimas oportunidades de mejora e innovación en esta variable tan importante. Los resultados claramente no son los ideales y hay mucho por mejorar.

Tabla 8. Resultados de competitividad logística de la red proveedor-empresa-cliente

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en logística	174,56	340,00	165,44	48.66%
Posicionamiento	43,00	80,00	37,00	46.25%
Integración	71,11	140,00	68,89	49.21%
Agilidad	31,67	60,00	28,33	47.22%
Medida del desempeño logístico	28,78	60,00	31,22	52.04%

Tabla de resultados de gaps de las cuatro competencias diagnosticadas en competitividad en logística de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de Distribuciones el Mayorista.

Las restantes dos competencias, “integración” (gap 49.21 %) y “agilidad” (gap 47.22 %), muestran un diagnóstico que señala que en cuanto colaborar para innovar e innovar para colaborar existe una brecha amplia para llegar a niveles competitivos. La colaboración es un elemento clave, y, mientras cada actor crea que tienen las mejores prácticas o no desee aprender de los demás, es muy difícil seguir avanzando.

Hoy en día, las empresas viven una etapa de cambios constantes; los mercados, las preferencias del consumidor, la tecnología y la evolución de nuevas y mejores prácticas empresariales hacen que el modelo de negocio logístico cambie constantemente y los resultados indican que solo se toman decisiones de cambios cuando se presentan dificultades y malos resultados en los procesos.

El gap indica que falta planificar estratégicamente procesos clave para anticipar los

problemas y evitar que sigan ocurriendo. No es suficiente intentar solucionarlos en el momento en que ocurran. Como consecuencia de no hacerlo, se afecta el resultado en competitividad logística de la red.

11.6 Resultados habilidades en integración.

Los resultados específicos del diagnóstico empresarial a la red empresarial de Distribuciones El Mayorista son los siguientes. Se comenzará por el análisis específico de la competitividad en integración de la red de valor, que está conformada por seis competencias, cada una con cuatro habilidades, y una última competencia con cinco habilidades, para un total de 25 habilidades diagnosticadas.

Tabla 9. Resultados de habilidades en la competencia “integración con clientes”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración con clientes	42,56	80,00	37,44	46.81%
Segmentación de clientes	10,78	20,00	9,22	46.11%
Relevancia	11.67	20,00	8,33	41.67%
Capacidad de respuesta	9,78	20,00	10,22	51.11%
Flexibilidad	10,33	20,00	9,67	48,33%

Tabla de resultados de gap en habilidades en integración con los clientes de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

El resultado para la “competencia integración con los clientes”, que mide la capacidad de la empresa para construir vínculos con sus clientes teniendo en cuenta que estos deben ejercer influencia de la red, es de gap 46.81 %.

La variable de mayor gap es la “capacidad de respuesta”, que es la habilidad de la empresa de adecuarse a requerimientos específicos de los clientes, el gap es 51.11 %. Este resultado evidencia que existen muchos procesos por mejorar y que en la actualidad la empresa se enfoca mucho en estandarizar sus procesos y no en tener muy en cuenta las necesidades o preferencias específicas de sus clientes.

La variable de menor gap es “relevancia”, que mide la habilidad para identificar y mantener el punto central del interés de los clientes de la red de valor; esta tiene un resultado gap de 41.67 %. El diagnóstico evidencia que los clientes son, en efecto, la razón de ser de los actores de la red, esto ya que en la comercialización el interés de los clientes en cuanto a las ventas es lo que genera las utilidades de las empresas. Aun así, se maneja de manera reactiva sin una estrategia profunda y, aunque es el gap más bajo, existen muchas oportunidades de mejora.

Tabla 10. Resultados de habilidades en la competencia integración interna

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración interna	53,67	100,00	46,33	46.33%
Unificación interfuncional	9,33	20,00	10,67	53.33%
Estandarización	10,22	20,00	9,78	48.89%
Simplificación	10,78	20,00	9,22	46.11%
Incentivos y logro de objetivos	10,78	20,00	9,22	46.11%
Adaptación estructural	12,56	20,00	7,44	37.22%

Tabla de resultados de gap en habilidades en integración interna de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

En cuanto a la competencia “integración interna”, que mide la capacidad que tienen las empresas para gestionar e integrar sus procesos internos, el resultado es un gap de 46.33 %.

La variable de mayor gap es “unificación interfuncional”, que mide la habilidad para operacionalizar sus actividades a partir de formas organizacionales creativas y unificadas que construyen sinergias. El resultado es un gap de 53.33 %. Se evidencia que las empresas, en especial El Mayorista y sus clientes, tienen una estructura organizacional piramidal donde un gerente o propietario da los lineamientos sobre qué debe y cómo deben ejecutarse las estrategias y tácticas.

La variable de **menor gap** es “**adaptación estructural**”, que mide la habilidad para adaptarse estructural y creativamente, para atender los requerimientos de los clientes, con un **gap de 37,22 %**. Este resultado se da ya que claramente los clientes son muy importantes para todos

los nodos de la red, y aunque existen muchos procesos que no se ejecutan como estudio y estrategias específicas para los clientes, claramente sí existe un esfuerzo por parte de la red ante los clientes, con el fin de que estos los prefieran a la hora de realizar sus compras y a su vez lograr su fidelización. El cliente final es la razón de ser de los nodos que conforman la red.

Tabla 11. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración con proveedores	38,33	80,00	41,67	52.06%
Alineamiento estratégico	10,56	20,00	9,44	47.22%
Fusión operacional	9,33	20,00	10,67	53.33%
Apalancamiento financiero	8,67	20,00	11,33	56.47%
Administración de proveedores	9,78	20,00	10,22	51.11%

Tabla de resultados de gap en habilidades en integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “integración con proveedores”, que mide la capacidad de la empresa para construir vínculos o relaciones temporales o duraderas con sus proveedores, el resultado promedio es un gap de 52.08 %.

La variable de mayor gap es “apalancamiento financiero”, que mide la habilidad para respaldar financieramente a sus proveedores, que, de manera C3, tiene como propósito incrementar la competitividad de la red con un gap de 56.67 %. Este diagnóstico evidencia un gap elevado; el resultado afirma que los actores de la red claramente tienen una preferencia por un resultado individual y su disponibilidad de ayudar a los demás financieramente no es una prioridad. En la red empresarial cada nodo u empresa defiende sus propios intereses económicos.

La variable de menor gap es “alineamiento estratégico”, este mide la habilidad para alinearse creativamente con los proveedores, en procesos que contribuyen a la creación de valor para el cliente, con un gap de 47.22 %. En este diagnóstico, la empresa El Mayorista sí busca lograr novedad en productos y promociones efectivas que encanten a los clientes y sean

beneficiosos para ellos, pero todo se hace en un corto plazo, no existe planificación de alto nivel y se basa más en promociones que se exigen y que se dan por parte de los proveedores.

Tabla 12. Resultados de habilidades en la competencia “integración de la tecnología y la planeación”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración de la tecnología y la planeación	43,56	80,00	36,44	45.56%
Administración de la información	10,67	20,00	9,33	46.67%
Comunicaciones internas	10,56	20,00	9,44	47.22%
Conectividad	11,22	20,00	8,78	43.89%
Cooperación en la formulación de pronósticos y la planeación	11,11	20,00	8,89	44.44%

Tabla de resultados de gap en habilidades en integración de la tecnología y la planeación de la red de valor o Supply Chain

Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “integración de la tecnología y la planeación”, que mide la habilidad de la empresa para soportar una amplia variedad de necesidades estratégicas y operacionales en la red de valor, el resultado es un gap de 45.56 %.

La variable de mayor gap es “comunicaciones internas”, que mide la habilidad de intercambiar información derivada de los procesos en un formato ajustado a la responsabilidad, tiempo y utilidad de uso, dentro de la misma y en la red de valor, con un gap de 47.22 %. Este resultado evidencia que la información es un tema que genera desconfianza y celos entre los integrantes de las empresas, y, más aún, entre los nodos de la red. Esto se da ya que las empresas sienten que se roban sus secretos profesionales, los proveedores son los únicos que tiene disponibilidad de compartir. El Mayorista y los clientes no tienen la disponibilidad, y solo lo hacen de manera interesada y operativa.

La variable de menor gap es “conectividad”, la cual mide la habilidad de intercambiar información a nivel interno y externo no solamente con las organizaciones que conforman la red, sino con grupos de personas, con un gap de 43.89 %. Este diagnóstico se da ya que los programas tecnológicos de los proveedores y las empresas permiten un intercambio de

información, pero esta solo es operacional y no se utiliza para crear tácticas comerciales, es más de uso de inventarios, compras y despachos, lo mismo sucede con los clientes, en especial con los puntos de venta.

Tabla 13. Resultados de habilidades en la competencia “medida del nivel de integración”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del nivel de integración	43,11	80,00	36,89	46.11%
Evaluación funcional	10,22	20,00	9,78	48.89%
Metodología ABC Costo Total y Benchmarking	10,22	20,00	9,78	48.89%
Indicadores del "Alineamiento Dinámico"	8,33	20,00	11,67	58.33%
Impacto financiero	14,33	20,00	5,67	28.33%

Tabla de resultados de gap en habilidades en la medida del nivel de integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “medida del nivel de integración”, que mide la capacidad de la red para diseñar e implementar métricas y KPIS, con el fin de medir, controlar e innovar sobre la efectividad del relacionamiento en la red de valor, el resultado es un gap de 46.11 %.

La variable de mayor gap es “indicadores del alineamiento dinámico”, que mide la habilidad para diseñar e implementar métricas o KPIS con el fin de medir controlar e innovar sobre el alineamiento dinámico de la red, con un gap de 58.33 %. Este diagnóstico muestra claramente que el gap es muy elevado y se debe a que los indicadores de red son mínimos, como despachos y pedidos justo a tiempo, en realidad no existe mayor preocupación por medir el trabajo en red. Prevalecen los indicadores internos de cada nodo a los indicadores de red.

La variable de menor gap es “impacto financiero”, este mide la habilidad para conocer el impacto de los procesos estratégicos en gestión de redes de valor en términos de la generación de Eva con un gap de 28.33 %. Este resultado es positivo y muestra que en cuanto a dinero y utilidades se refiere, todos los actores de la red están muy pendientes de conocer y medir el impacto de sus decisiones y buscar dónde se generan ganancias y dónde se generan pérdidas.

Tabla 14. Resultados de habilidades en la competencia “integración de las relaciones”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración de los roles	39,78	80,00	40,22	50.28%
Especificidad de los roles	10,78	20,00	9,22	46.11%
Protocolos	10,89	20,00	9,11	45.56%
Habilidad para compartir información	9,22	20,00	10,78	53.89%
Ganancias y riesgos compartidos	8,89	20,00	11,11	55.56%

Tabla de resultados de gap en habilidades de la integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “integración de las relaciones”, que mide la capacidad que tiene la red de valor para desarrollar y mantener una estructura mental compartida fundamentada en el principio C3, el resultado es un gap de 50.28 %.

La variable de mayor GAP es “ganancias y riesgos compartidos”, que mide la habilidad para alcanzar la máxima relación C3 y confianza, gana-gana, gana-pierde, pierde-gana, y supera la del compromiso con las organizaciones que conforman la red de valor, con un gap de 55.56 %. Claramente, el diagnóstico evidencia que los actores de la red empresarial tienen como prioridad sus intereses particulares sobre los intereses de los demás integrantes, ya que no se comparten utilidades.

Los riesgos de los proyectos que ejecuta cada integrante son su responsabilidad mas no de la red. Esto se evidencia ya que, durante las entrevistas, todos los actores manifiestan que desean negocios gana y gana, pero en la práctica es evidente que cada actor defiende sus propios intereses económicos.

La variable de menor gap es “protocolos”, la cual mide la habilidad para diseñar mediante C3 protocolos superiores o acuerdos de producto y servicio, para facilitar la cooperación inter empresas, la resolución de conflictos y alcanzar la máxima relación de C3 gana-gana, con un gap de 45.56 %.

Evidentemente, los protocolos y acuerdos sí se realizan, pero quedan más en acuerdo escrito y no son llevados a la práctica en su totalidad; por otro lado, los acuerdos tienen que ver netamente con compras y ventas, mas no con procedimientos de tácticas comerciales y logísticas.

11.7 Resultados habilidades en competitividad logística.

Dentro del análisis de los resultados de la competitividad logística de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista se analizarán cuatro competencias con un total de 17 habilidades diagnosticadas en competitividad logística de la red empresarial de El Mayorista.

Tabla 15. Resultados de habilidades en la competencia “posicionamiento”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Posicionamiento	43,00	80,00	37	46.25%
Formulación de estrategias logísticas	10,33	20,00	9,67	48.33%
Alineamiento dinámico extendido	11,11	20,00	8,89	44.44%
Red logística	12,56	20,00	7,44	37.22%
Organización	9,0	20,00	11,00	55.00%

Tabla de resultados de gap en habilidades logísticas en posicionamiento de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

El resultado para la competencia “posicionamiento”, que mide la capacidad que tiene la empresa para definir la estrategia y el enfoque estructural que guían las operaciones logísticas en la red de empresarial, y como optimizar la logística, da como resultado un gap de 46.25 %.

La variable de mayor gap es “organización”, la cual mide la habilidad para diseñar innovadora y creativamente la organización logística de la red de valor con un resultado gap de 55.00 %. El diagnóstico muestra que existe una brecha amplia, esto se debe a que El Mayorista y sus clientes son organizaciones piramidales donde se ejerce autoridad y control por parte de una o dos cabezas, y, por ende, se siguen ordenes más que permitir que otros formulen nuevas estructuras de pensamiento.

El resultado de menor gap es “red logística”, que mide la habilidad para diseñar las redes logísticas de la red de valor, de conformidad con las necesidades de los clientes, segmentos de clientes o individuos, con un resultado gap de 37.22 %. Este resultado muestra que en definitiva todos los actores de la red hacen de sus clientes su razón de ser y se esfuerzan por intentar satisfacerlos adecuadamente; de todas maneras, existen muchas oportunidades de mejora.

Tabla 16. Resultados de habilidades en la competencia “integración”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración	71,11	140,00	68,89	49.21%
Unificación de la Red de Valor o Supply Chain	9,22	20,00	10,78	53.89%
Integración de operaciones	9,78	20,00	10,22	51.11%
Información compartida	9,22	20,00	10,78	53.89%
Conectividad	11,22	20,00	8,78	43.89%
Estandarización	10,22	20,00	9,78	48.89%
Simplificación	11,11	20,00	8,89	44.44
Disciplina	10,33	20,00	9,67	48.33

Tabla de resultados de gap en habilidades logísticas en Integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa –

Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia, la “integración”, que mide la capacidad que tiene la empresa para mejorar las relaciones y utilizar correctamente los recursos logísticos de la red, como hacerlos creativamente, es un gap de 49.21 %.

La variable de mayor gap es “información compartida”, la cual mide la habilidad para compartir información operacional en la red de valor downstream y upstream, con un gap de 53.89 %. Este diagnóstico refleja que solo se comparte información muy elemental de pedidos y despachos, la información es lo que los nodos, en especial El Mayorista y sus clientes, guardan con mayor celo y no desean compartir con los demás.

La variable de menor gap es “conectividad”, que mide la habilidad para intercambiar información, Downstream y Upstream, bajo un formato de responsabilidad en su uso, con un gap de 43.89 %. Todos los nodos de la red tienen una estructura jerárquica que hace que los

responsables de la información asuman su responsabilidad con claridad.

Tabla 17. Resultados de habilidades en la competencia “agilidad”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Agilidad	31,67	60,00	28,33	47.22%
Relevancia	11,67	20,00	8,33	41.67%
Ajuste al cliente	9,78	20,00	10,22	51.11%
Flexibilidad	10,22	20,00	9,78	48.89%

Tabla de resultados de gap en habilidades logísticas en Agilidad de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

El resultado para la competencia “agilidad”, que mide la capacidad para reaccionar frente a los cambios del entorno empresarial bajo circunstancias inesperadas en la red de valor, fue un gap de 47.22 %.

La variable que mayor gap presenta es “ajuste al cliente”, la cual mide la habilidad para ajustarse a los deseos de un cliente, un segmento de clientes o individuo, con un gap de 51.11 %. Aunque los actores de la red se esfuerzan por satisfacer al máximo a sus clientes, todavía faltan muchas prácticas, tácticas y estrategias efectivas para lograrlo, y eso se evidencia con el resultado.

La variable de menor gap es “relevancia”, la cual mide la habilidad para centrarse en los cambios de las necesidades de los clientes y consumidores o usuarios finales, y en que sus deseos se satisfagan con un gap de 41.67 %. Es evidente que sí hay un esfuerzo por tener la mayor satisfacción del cliente, ya que esta se traduce en ingresos y tiene un impacto directo en las utilidades; el problema radica en ser más efectivos.

Tabla 18. Resultados de habilidades en la competencia medida del desempeño logístico

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del desempeño logístico	28,78	60,00	31,22	52.04%
Evaluación funcional	10,22	20,00	9,78	48.89%
Evaluación de procesos	10,11	20,00	9,89	49.44%
Estudios Benchmarking	8,44	20,00	11,56	57.78%

Tabla de resultados de gap en habilidades logísticas en Medida del desempeño logístico de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “medida del desempeño logístico”, la cual mide la capacidad para monitorear el desempeño de los procesos logísticos de la red, hay un gap de 52.04 %.

La variable de mayor gap es “estudios Bench Marking”, la cual mide la habilidad de diseñar y realizar estudios benchmarking en logística en ambientes de redes de valor con un gap de 57.78%. Este diagnóstico muestra con evidencia que no hay comparativos con mejores prácticas, competidores o los mejores del mercado. Al no tener estos estudios, es muy difícil conocer nuevas oportunidades de mejora y saber dónde hay fallas serias sobre el trabajo en red.

La variable de menor gap es “evaluación funcional”, que mide la habilidad para diseñar e implementar métricas e indicadores claves con el fin de medir, controlar o innovar sobre la efectividad de las operaciones en la red de valor con un gap de 48.89 %.

Los actores de la red sí tienen voluntad de establecer las métricas adecuadas, pero aún el gap es muy elevado, lo que indica que existen muchos aspectos en red y de procesos claves que no se miden y/o que se miden inadecuadamente. Existen muchas oportunidades para mejorar estas habilidades de métricas y KPIs.

11.8 Gráficos de competitividad en integración y logística de la red empresarial.

Gráfico de gap de competencias del nivel de competitividad en integración.

A continuación, se muestran los gráficos que le permitirán al lector observar los

resultados del diagnóstico de competitividad en integración y logística de los integrantes de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista. Estos muestran el resultado arrojado por el diagnóstico de las competencias en integración y logística de manera comparativa, ya que se observan las seis competencias analizadas en integración y las 4 en logística.

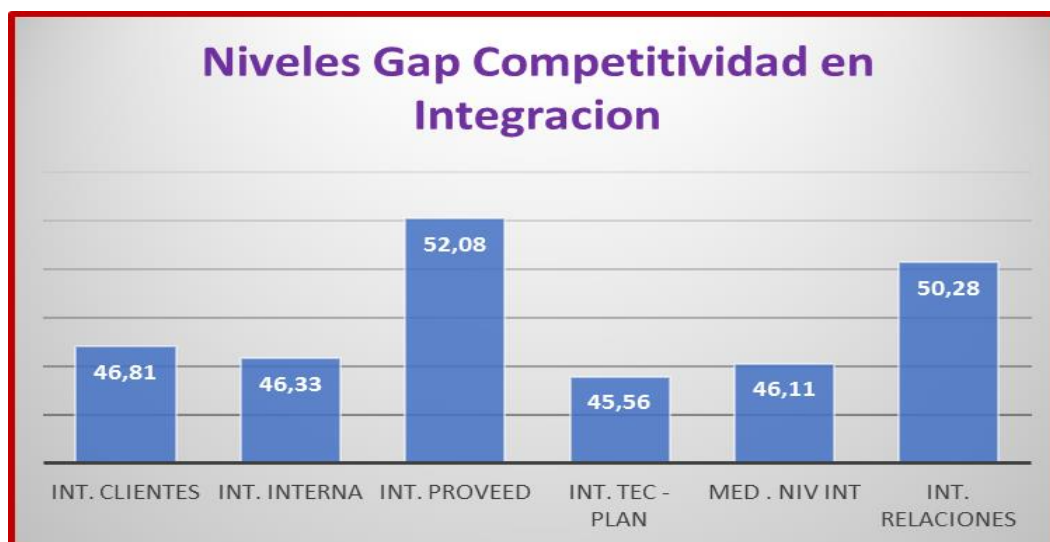


Figura 1. Gráficos de gap de las seis competencias diagnosticadas en competitividad en integración de la red de valor Proveedor – Empresa – Cliente de la red empresarial de “Distribuciones el mayorista”

Los resultados de la figura 1 muestran que en las seis competencias analizadas dentro de los niveles de competitividad en integración, las dos competencias con el mayor gap son la “integración con proveedores”, con un resultado de 52.08 %, seguida por la “integración de las relaciones” con un 50.28 % ; y las dos competencias de menor gap, que a su vez son la de mejor desempeño, son la “integración de la tecnología” y la “planeación”, con un gap de 45.56 %, seguido por el mejor desempeño de las medidas de los niveles de integración, con un gap de 46.11%

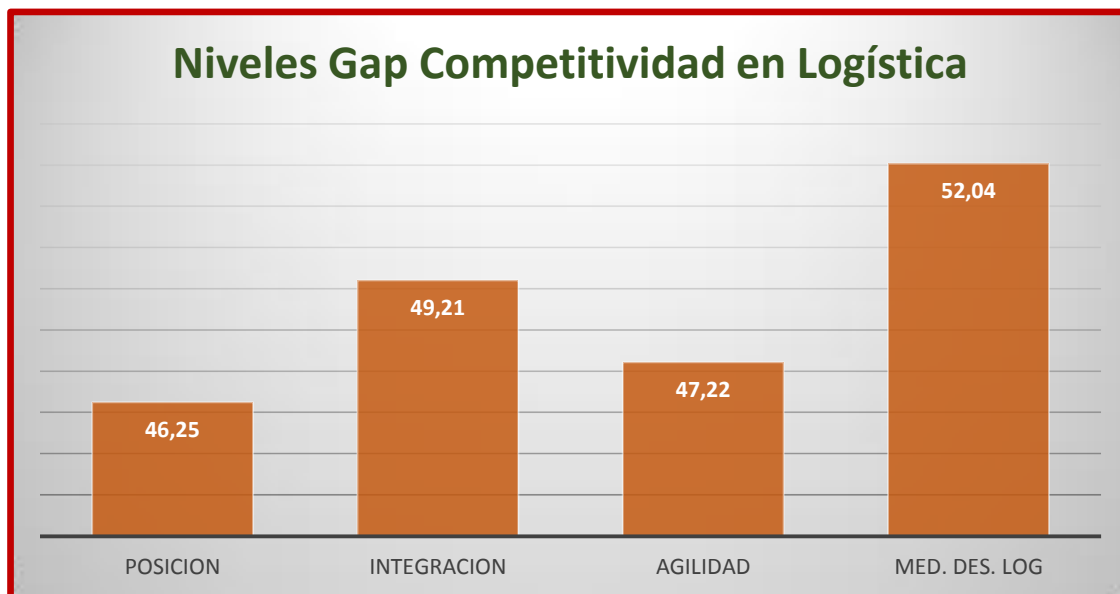


Figura 2. Resultados gráficos de los niveles de gap en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain proveedor – empresa – cliente de “Distribuciones el Mayorista”.

La figura 2 muestra los resultados de las cuatro competencias que conforman la competitividad logística de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista. La competencia con el mayor gap es la medida del desempeño logístico, con un resultado de 52,04 % y la competencia con el menor gap es el posicionamiento, con un resultado de 46.25 %.

11.9 Gráficos de habilidades de competitividad en integración.

Habilidades con el mayor y menor gap.

A continuación, se muestran los gráficos que arrojan los resultados del análisis de habilidades de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista. Los resultados en los seis gráficos observados son las habilidades de mayor y menor gap de las seis competencias en integración de la red.

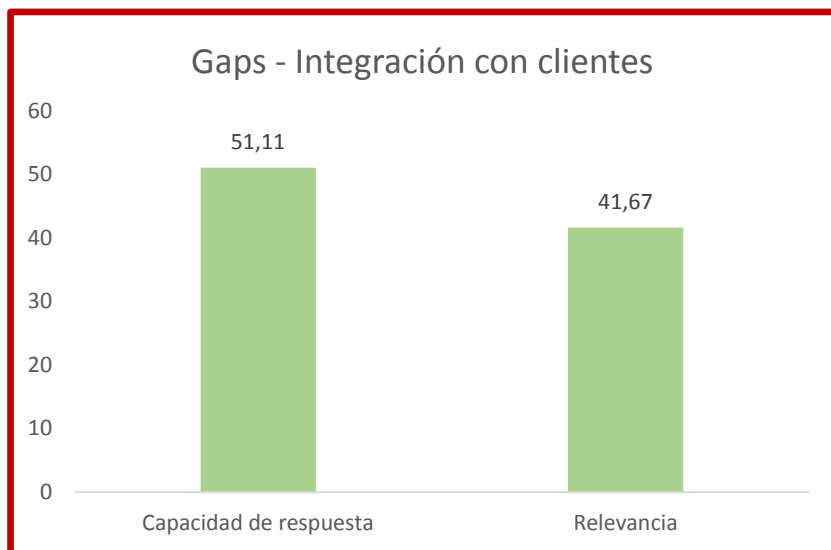


Figura 3. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración con los clientes de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”

La figura 3 que mide las habilidades dentro de la competencia “integración de los clientes”, la habilidad que presentó el mayor gap es la capacidad de respuesta con un resultado de 51.11 % y la habilidad de menor gap fue la relevancia con un resultado de 41.67 %.

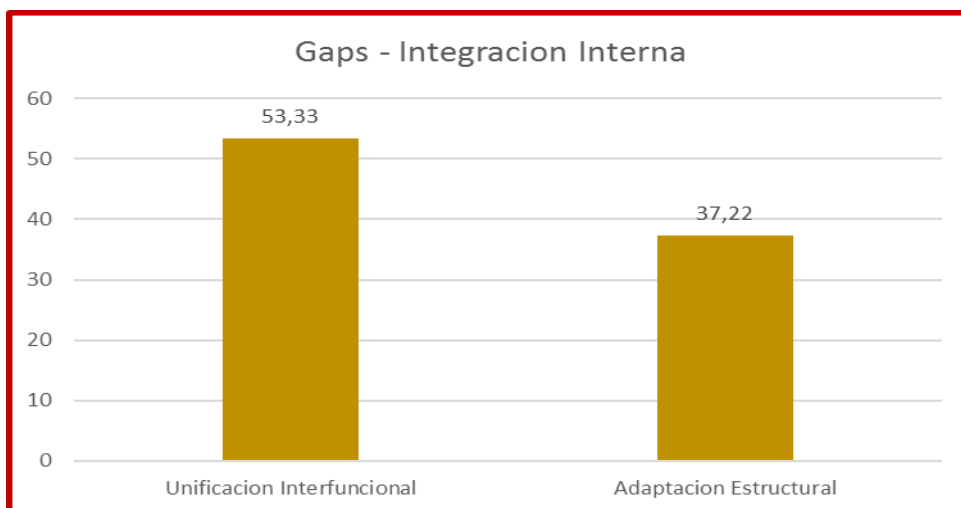


Figura 4. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración interna de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”

La figura 4, de medición de las habilidades que componen la competencia “integración interna”, da como resultado que la habilidad con el mayor gap es la unificación interfuncional, con un resultado de 53,33 %, y la habilidad con el menor gap es la adaptación estructural con un resultado de 37,22 %.

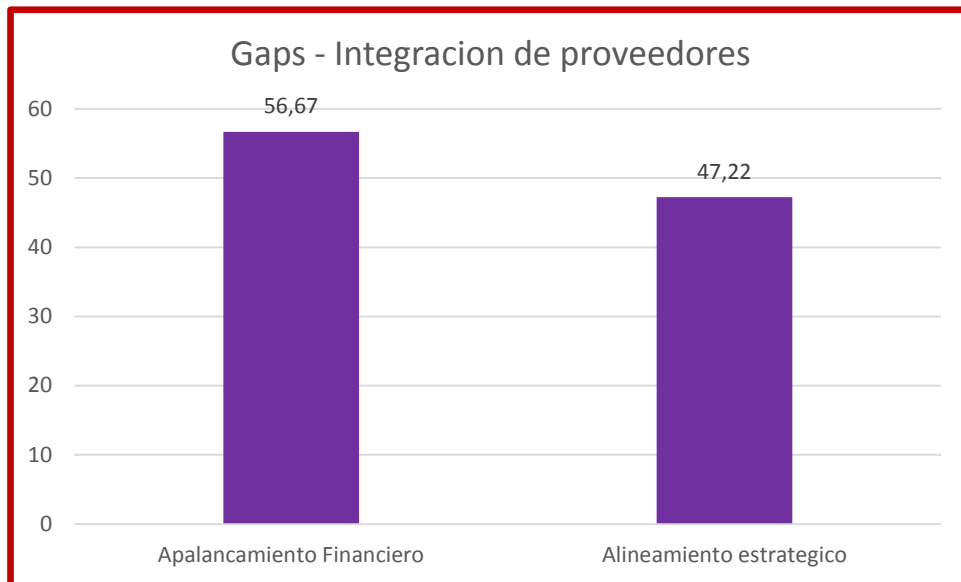


Figura 5. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia Integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”

La figura 5 mide las habilidades dentro de la competencia “integración con los proveedores”. La habilidad con el mayor gap es el “apalancamiento financiero”, con un resultado de 56.67 %, y la habilidad de menor resultado es el alineamiento estratégico, con un gap de 47.22%

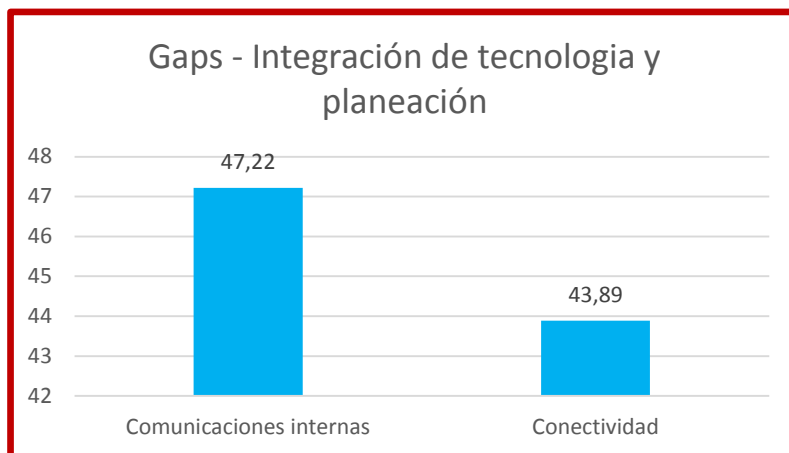


Figura 6. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración de la tecnología y planeación de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”

La figura 6, de la medición de las habilidades que componen la competencia “integración de la tecnología y la planeación”, da como resultado que la habilidad con el mayor gap es la de las comunicaciones internas con un gap de 47.22 % y el resultado de la habilidad con menor gap es la conectividad con un resultado de 43.89 %.

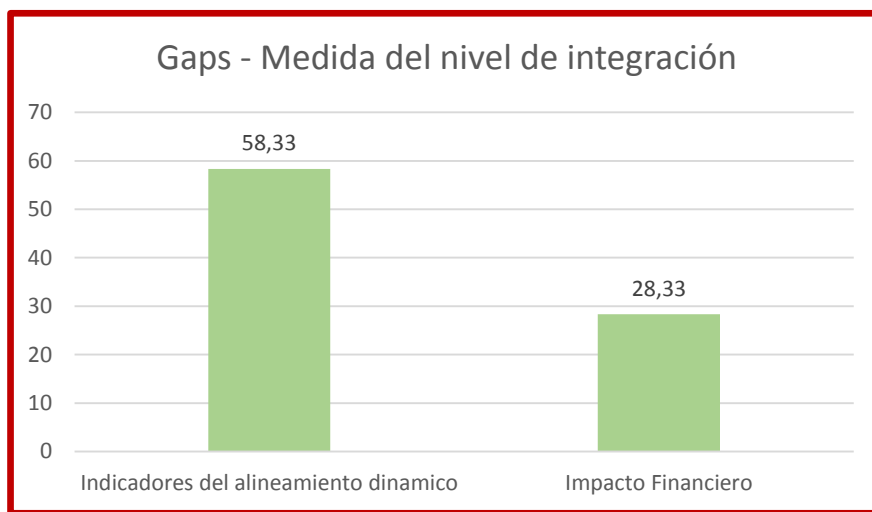


Figura 7. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia medida del nivel de integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”

La figura 7 muestra los resultados de los gaps de las habilidades que componen la competencia de las “medidas del nivel de integración”. El resultado con el mayor gap fue la habilidad “indicadores del alineamiento dinámico” con un resultado de 58.33 % y la habilidad de menor gap fue el “impacto financiero” con un resultado de 28.33 %.

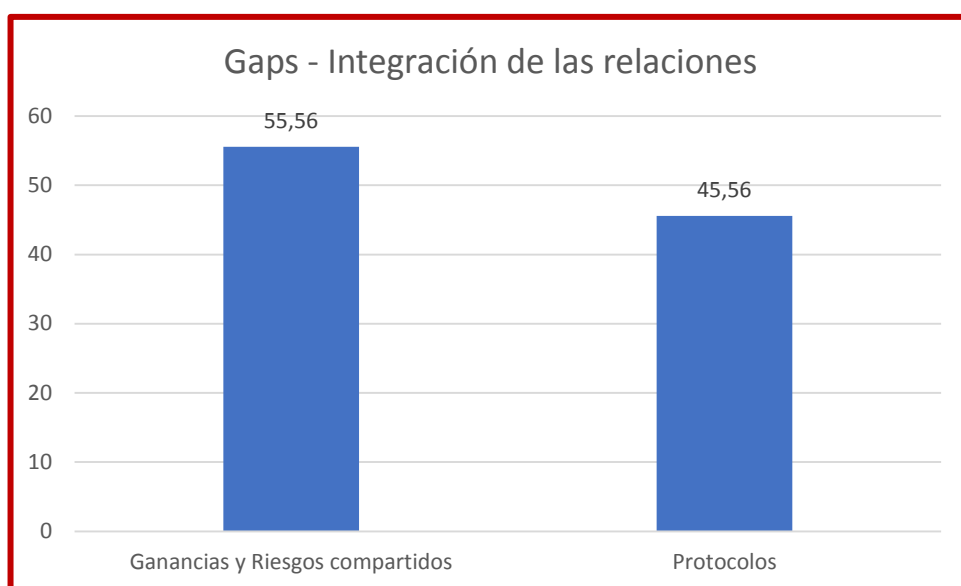


Figura 8. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

La figura 8, de medición de habilidades de la competencia en “integración de las relaciones”, da como resultado que la habilidad de mayor gap hace referencia a las ganancias y riesgos corporativos, con un resultado de 55.56 %, y la habilidad de menor gap son los protocolos con un resultado de 45.56 %.

11.10 Gráficos de habilidades de competitividad en logística.

Habilidades con el mayor y menor gap.

A continuación, se observan las figuras que muestran los resultados de las habilidades de mayor y menor gap que tiene cada competencia logística de la red. El lector observara 4 figuras con las habilidades de competitividad logística de la red.

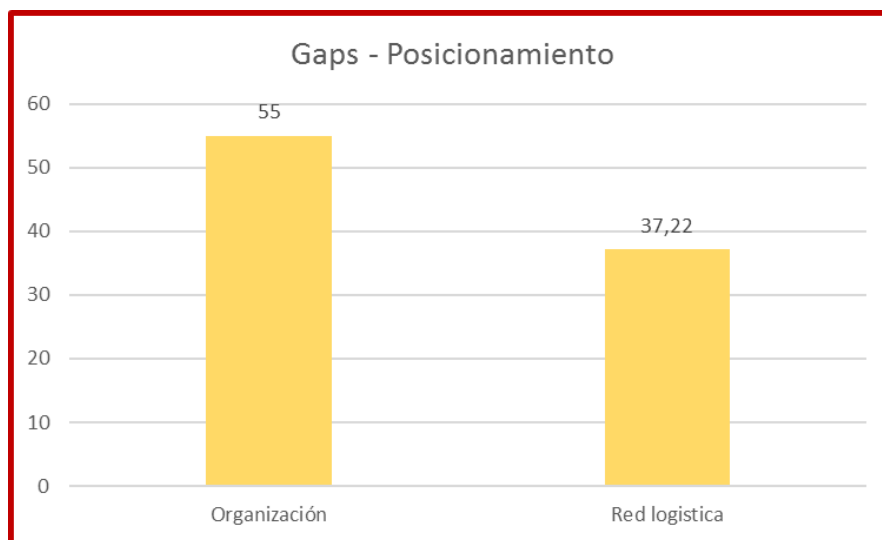


Figura 9. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia Posicionamiento de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

La figura 9, de medición de habilidades dentro de la competencia “posicionamiento”, muestra como resultado que la habilidad con el mayor gap es la organización con un resultado del 55.00 % y la habilidad con el menor gap es la red logística con un resultado de 37.22 %.

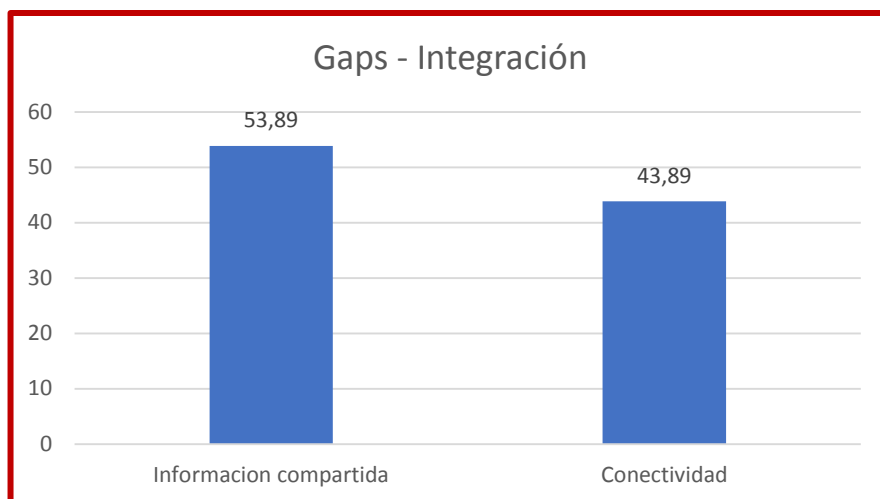


Figura 10. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista.

El resultado de la figura 10, de medición de habilidades de la competencia “integración”, muestra que la habilidad con el mayor gap es la “información compartida”, con un resultado de 53.89 %, y la habilidad con el menor gap es la “conectividad”, con un resultado de 43.89 %

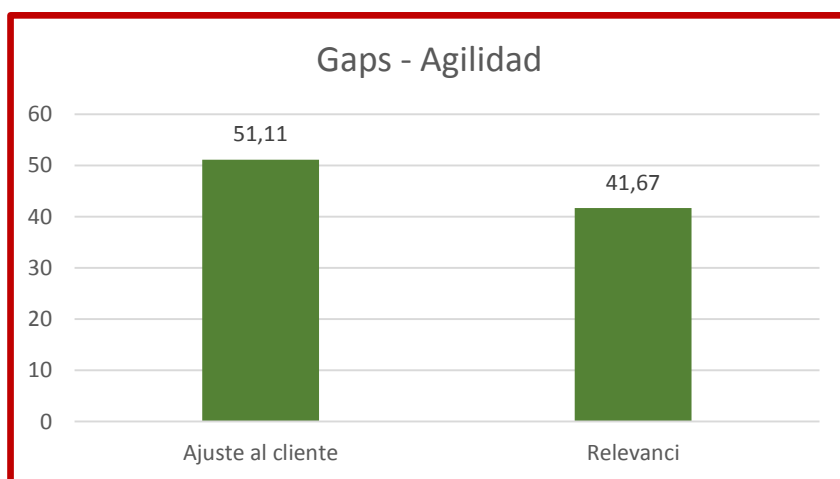


Figura 11. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia agilidad de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

El resultado de la figura 11, de medición de habilidades de la competencia “agilidad”, señala que la habilidad con el mayor gap es el ajuste al cliente con un resultado de 51.11 % y la habilidad con el menor gap es la relevancia con un resultado de 41.67 %.

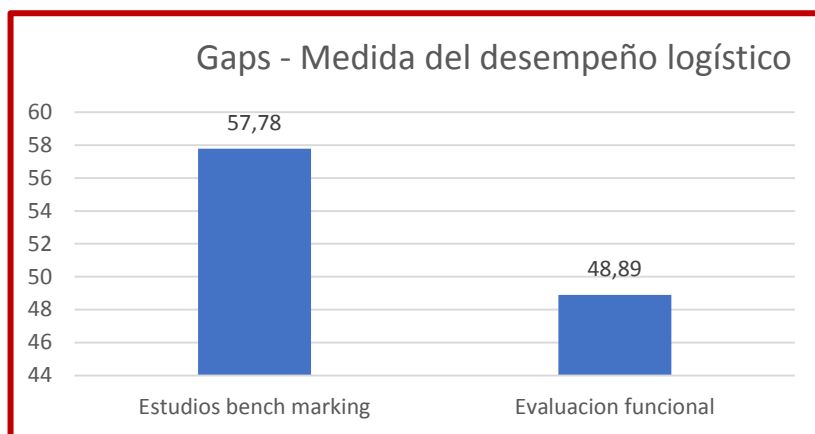


Figura 12. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap en la competencia agilidad de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

La figura 12 de medición de habilidades de la competencia medida del desempeño logístico, da como resultado que la habilidad de mayor gap es el “estudio de bench marking” con un resultado de 57.78 % y la habilidad con el menor gap es la “evaluación funcional” con un resultado de 48.89%.

11.11 Análisis selectivo proveedor-empresa.

A continuación, se analizarán los resultados de la aplicación del instrumento de manera selectiva, exclusivamente a la integración proveedor-empresa. La razón para realizar este análisis

selectivo es profundizar más la investigación y obtener resultados más concretos y objetivos de la red. En este aparte únicamente se analizará la integración en red de los Proveedores Imusa y Corona con la empresa Distribuciones El Mayorista.

11.12 Competitividad en integración (gap 31.70 %).

Tabla 19. Resultados de la competitividad en integración de la red selectiva proveedor-empresa

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en integración de la Red de valor (SC)	341,50	500,00	158,50	31.70%
Integración con clientes	53	80,00	27,00	33.75%
Integración interna	73,5	100,00	26,50	26.50%
Integración con proveedores	46,5	80,00	33,50	41.50%
Integración de la tecnología y la planeación	57,5	80,00	22,50	29.13%
Medida del nivel de integración	57,5	80,00	22,50	28.13%
Integración de las relaciones	53,5	80,00	26,50	33.13%

Tabla de resultados de gap de las seis competencias medidas en integración de la red de valor o Supply Chain Proveedor Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

11.13 Resultado de competencias.

Los resultados de competitividad en integración de las partes de la red proveedor-empresa muestran los siguientes resultados.

En la aplicación del instrumento, el diagnóstico de competitividad en “integración de la red de valor proveedor-empresa” y la medición de sus 6 competencias, se llega a un resultado de 341 puntos sobre 500 posibles, para un gap de 159 puntos que equivalen a un gap porcentual de 31.7%.

Aunque los resultados muestran un gap amplio, se puede afirmar que este no es muy elevado. Claramente no se encuentra la red en las mejores prácticas de integración, pero tampoco está muy rezagada; los resultados muestran que se está en un punto intermedio, donde faltan muchos aspectos a mejorar, pero claramente ya existen unos avances significativos de trabajo en

red con Imusa, Corona y Distribuciones El Mayorista.

Al ser Distribuciones El Mayorista una empresa con único dueño y también al tener Imusa y Corona relaciones comerciales de 30 años con la empresa, evidentemente los resultados de competitividad en integración mejoran notablemente comparándolos con la red completa y con la integración con clientes.

Tanto Imusa como Corona son compañías que se preocupan por tener una alta competitividad, son grandes empresas del sector industrial colombiano y esto les permite tener un musculo financiero para invertir en tecnología, infraestructura y, lo más importante de todo, en un capital humano competitivo formado en universidades, y que se preocupa por dar un servicio a sus clientes de muy alto nivel, entre estos esta Distribuciones El Mayorista.

Por otro lado, el dueño de la empresa siempre ha manejado las negociaciones con ambos proveedores de manera personal desde hace 30 años, y tiene una relación de mucha cercanía. La evidencia del trabajo de campo indica que el dueño de la empresa viaja todos los años en dos oportunidades, para negociar con los proveedores las condiciones comerciales y las metas conjuntas a cumplir por parte del trabajo en equipo entre proveedores y Distribuciones El Mayorista. A su vez, los directores regionales de Imusa y Corona visitan trimestralmente la empresa para hacer seguimiento a la evolución de las negociaciones semestrales pactadas y realizar un monitoreo de la evolución de resultados.

Tabla 20. Competencia de mayor gap de la competitividad en “integración”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración con proveedores	46,50	80,00	33,5	41.88%

Tabla de resultado de la competencia Integración con proveedores de mayor gap de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el Mayorista”.

De las seis competencias analizadas, la competencia que presenta un mayor gap, con un resultado de 41.88 %, es “integración con proveedores”. Esta competencia es la encargada de medir la capacidad que tienen las empresas para construir relaciones o vínculos con sus proveedores Upstream de la red de valor.

Se evidencia que sí existe una integración, pero está todavía se basa en temas de corto plazo. Durante las entrevistas, los actores manifestaban preocupación por los resultados bimestrales y trimestrales, por descuentos y compras a ser realizadas; no obstante, toda esta planificación se hace en temas operacionales y a corto plazo, así, a nivel estratégico sí existe una voluntad de integrarse, pero, en las operaciones diarias y el planteamiento de tácticas y estrategias conjuntas, la integración no se da a un nivel competitivo, falta establecer lineamientos de acción y estrategias que vayan más allá de simples transacciones comerciales.

Tabla 21. Competencia de menor gap de la competitividad en integración

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración interna	73,50	100,00	26,50	26.50%

Tabla de resultado de la competencia de menor gap que es integración interna de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el Mayorista”.

La competencia que presenta el **menor gap**, con un resultado de **26.50 %**, es la “**integración interna**”. Esta competencia es la encargada de medir la capacidad que tiene la empresa para gestionar sus procesos internos.

El resultado evidencia que los proveedores tienen una estructura organizacional que funciona, en la que sus procesos están estandarizados y se reajustan constantemente para lograr ser más competitivos. Ambos directores de cuenta manifestaban el gran énfasis de las gerencias por mejorar, por medir los desempeños y por tener remuneraciones orientadas al cumplimiento

de objetivos.

En cuanto a Distribuciones El Mayorista, los actores entrevistados manifiestan que la empresa está en un programa de restructuración, donde se han creado comités de dirección y un equipo gerencial con más integrantes aparte de su propietario, para comenzar a construir procesos definidos, medibles, que permitan generar un mayor valor económico en la relación con clientes, proveedores, pero, principalmente, a nivel interno con las áreas más importantes de la empresa.

Tabla 22. Resultados de las competencias de la competitividad en “integración”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en integración de la Red de valor (SC)	341,50	500,00	158,50	31.70%
Integración con clientes	53	80,00	27,00	33.75%
Integración interna	73,5	100,00	26,50	26.50%
Integración con proveedores	46,5	80,00	33,50	41.50%
Integración de la tecnología y la planeación	57,5	80,00	22,50	29.13%
Medida del nivel de integración	57,5	80,00	22,50	28.13%
Integración de las relaciones	53,5	80,00	26,50	33.13%

Tabla de resultados de gap de las seis competencias medidas en integración de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de las restantes cuatro competencias son: “integración con clientes” (gap 33.75 %), “integración de la tecnología y la planeación” (Gap 28.13 %), “medida del nivel de integración” (gap 28.13 %) e “integración de las relaciones” (Gap 33.13 %). Claramente, los resultados muestran un punto intermedio en el que faltan muchos procesos y habilidades por desarrollar, pero existen elementos positivos de habilidades que se han desarrollado para lograr una competitividad en integración más favorable. Existen competencias en las que ya se tiene una integración que servirá de apoyo para seguir avanzando. Se evidencian oportunidades de mejora visibles, pero, con un recorrido ya realizado que debe servir como base.

11.14 Competitividad logística (gap 28.38 %).

Tabla 23. Resultados en competitividad logística de la red selectiva proveedor-empresa

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en logística	243,50	340,00	96,50	28.38%
Posicionamiento	56,50	80,00	23,50	29.38%
Integración	101,5	140,00	38,50	27.50%
Agilidad	42,00	60,00	18,00	30.00%
Medida del desempeño logístico	43,50	60,00	16,50	27.50%

Tabla de resultados de gap de las 4 competencias medidas en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain Proveedor Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

11.15 Resultado de competencias.

En el cuadro general de la red empresarial, el cual mide los resultados de la competitividad logística de la red, los resultados son los siguientes.

En la aplicación del instrumento, el diagnóstico de competitividad en integración de la red de valor proveedor-empresa, y la medición de sus cuatro competencias, da un resultado de 244 puntos sobre 340 posibles, para un gap de 96 puntos que equivalen a un gap porcentual de 28.38%.

Los resultados en competitividad logística muestran que, aunque no se ha alcanzado un nivel de mayor puntuación acorde al instrumento, la competitividad logística de los actores proveedor-empresa es positiva. Por parte de los proveedores, estos cuentan con gran trayectoria en el mercado nacional; fabricar piezas de aluminio y cristal a nivel masivo y con alta calidad requiere de una vasta red operativa, tanto para producción como comercialización.

Los actores entrevistados muestran un alto interés en tener productos de altísima calidad y que lleguen en el momento indicado y a cualquier rincón del país de la manera más óptima posible, para así obtener competitividad en el mercado y un buen margen de utilidad. En cuanto a El Mayorista, su principal negocio es la comercialización; la empresa debe saber comprar y

vender, y para esto el manejo del flujo de mercancías es vital, claramente, tanto empresa como proveedores solo pueden ser rentables y lograr sus objetivos financieros si manejan una buena logística, para ello la competitividad logística es la clave de su éxito económico, los resultados reflejan que le dan alta importancia.

Tabla 24. Competencia de mayor gap en competitividad logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Agilidad	42,00	60,00	18,00	30.00%

Tabla de resultado de la competencia de mayor gap que es agilidad de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el Mayorista”.

De las cuatro competencias analizadas, la competencia que presenta un mayor gap con un resultado de 30.00 % es la “agilidad”. Esta competencia es la encargada de medir la capacidad de la empresa para reaccionar frente a los cambios del entorno empresarial, bajo circunstancias inesperadas en la red empresarial. La evidencia de la investigación muestra que la agilidad es un aspecto clave más, aun cuando es ante los cambios, pero, todos los actores coinciden en que es complejo responder rápido de manera eficiente ante cambios bruscos del entorno. Sí hay planes de choques, pero se manifiesta que implementarlos, más a niveles de ejecutivos y operarios, es una tarea compleja que no siempre tiene una línea de tiempo establecida. El gap es alto, pero existe, de todas formas, un trabajo eficiente en el aspecto de la agilidad.

Tabla 25. Competencia de menor gap en competitividad logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del desempeño logístico	43,50	60,00	16,50	27.50%

Tabla de resultado de la competencia de menor gap que es la medida del desempeño logístico de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el Mayorista”.

La competencia que presenta un **menor gap**, con un resultado de **27.50 %** es la “**medida del desempeño logístico**”. Esta competencia está relacionada con la capacidad de la empresa para monitorear el desempeño de los procesos logísticos de la red de valor. La investigación evidencia un resultado favorable; por las razones ya expuestas, tanto proveedores como la empresa muestran una gran preocupación por tener una logística óptima, ya que el éxito y las buenas prácticas en los procesos logísticos impacta directamente su margen de utilidad y, a su vez, todos los actores manifiestan profesionalismo y experiencia en temas logísticos.

Finalmente, y como otra razón de peso, cada día el mercado es más competitivo y el factor precio es clave ya que el consumidor final es muy sensible a este, por ende, los márgenes de rentabilidad de venta son cada año más bajo y la única forma de seguir en el mercado con un margen de utilidad aceptable es con el desempeño logístico.

Tabla 26. Cuadro de resultados de competencia en competitividad logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en logística	243,50	340,00	96,50	28.38%
Posicionamiento	56,50	80,00	23,50	29.38%
Integración	101,5	140,00	38,50	27.50%
Agilidad	42,00	60,00	18,00	30.00%
Medida del desempeño logístico	43,50	60,00	16,50	27.50%

Tabla de resultados de gap de las cuatro competencias en competitividad logística de la Red de Valor o Supply Chain proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de las restantes dos competencias de competitividad logística son: “posicionamiento” (gap 29.38 %) e “integración” (gap 27.50 %). Estos resultados muestran una favorabilidad y un avance en la competitividad logística, en cuanto al posicionamiento; la investigación evidencia que si existe una estrategia y enfoque estructural definido por parte de los actores, claramente debe haber un trabajo logístico en equipo bien definido y sincronizado para lograr que el alto volumen de operaciones diarias funcione de manera adecuada, siendo el

trabajo en red, en este aspecto, una obligación, de acuerdo con lo manifestado por los actores entrevistados.

En cuanto a la integración, los resultados muestran que el pensamiento de innovar para colaborar y colaborar para innovar sí está presente en todos los gerentes y directores, tanto de proveedores como de la empresa. La investigación evidencia que los cambios en logística son constantes, siempre se busca cómo innovar en procesos para así tener mejores márgenes económicos, bien sea en ahorros de transporte, eficiencia de distribución, ventas y servicio al cliente. En el aspecto logístico, por ser un tema con énfasis en tácticas y operaciones diarias, existe una colaboración aceptable entre las partes.

11.16 Resultados habilidades proveedor-empresa.

Para el análisis de los resultados selectivos específicos de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista, se toman las competencias de mayor relevancia para el funcionamiento de la red; la elección de estas se basa en el aporte esencial que contribuye a la optimización de toda la red. De las seis competencias se toman tres en las cuales los resultados no son favorables, y es donde se deben mejorar los procesos. Estas competencias para el análisis específico son: “integración con los clientes” (gap 33.75 %), “integración con proveedores” (gap 41.88 %) e “integración de las relaciones” (gap 33.13 %). Las demás presentan resultados más favorables y, por ende, la investigación se enfocará en la ya mencionadas.

Para el análisis de competitividad logística, el análisis se enfoca en las competencias de más relevancia e impacto dentro de las operaciones logísticas para toda la red, claramente, en la competitividad logística todas las competencias tienen buenos resultados, pero en el análisis se tomarán, de las dos consideradas, las más críticas para optimizar la red; estas son: “posicionamiento” (gap 29.38 %) y agilidad (30.00 %); entre ambas suman siete habilidades.

También se menciona que estas dos competencias son las de mayor gap y, por ende, las que más oportunidades de mejora presentan.

11.17 Habilidades de competitividad en integración.

Tabla 27. Resultados de habilidades en la competencia de integración con los clientes

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración con clientes	53,00	80,00	27,00	33.75%
Segmentación de clientes	12,00	20,00	8,00	40.00%
Relevancia	16,00	20,00	4,00	20.00%
Capacidad de respuesta	12,50	20,00	7,50	37.50%
Flexibilidad	12,5	20,00	7,50	37.50%

Tabla de resultados de habilidades en integración con los clientes de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “integración con los clientes”, la habilidad de mayor gap es “segmentación de clientes”, que mide la habilidad para formular e implementar estrategias de segmentación de clientes, el resultado es un gap de 40.00 %. En la investigación y entrevistas se evidenció que, si se tienen los segmentos claros, pero, a la hora de formular las estrategias teniendo en cuenta las variables mencionadas, la efectividad es muy baja; los actores entrevistados manifiestan que lo más importante, según ellos, para segmentar es tener en cuenta los precios y tiempos de entrega, lo cual evidentemente no es una estrategia optima de segmentación.

La habilidad de menor gap es la “flexibilidad”, la cual mide la habilidad de la empresa para adaptarse a circunstancias operacionales no planeadas que se originan en los cambios bruscos del mercado, el resultado es un gap de 37.50 %. Se evidencia en las entrevistas que, a los proveedores y la empresa, por tener planificación anual, les es muy difícil cambiar la mentalidad frente a lo inesperado y asumir un nuevo plan de acción; a su vez se les dificulta el poder transmitírselo a sus colaboradores afectando así el cambio de planes producidos por el mercado,

y a su vez afectando el buen desempeño.

Tabla 28. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración con proveedores	46,50	80,00	33,50	41.88%
Alineamiento estratégico	12,00	20,00	8,00	40.00%
Fusión operacional	12,00	20,00	8,00	40.00%
Apalancamiento financiero	11,50	20,00	8,50	42.50%
Administración de proveedores	11	20,00	9,00	45.00%

Tabla de resultados de habilidades en integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “integración con los proveedores”, la habilidad de mayor gap es la “administración de proveedores”, la cual mide la habilidad de las empresas para respaldar a sus proveedores que, de manera C3, tengan como propósito incrementar la competitividad desde la red de valor. El resultado es un gap de 45.00 %.

La investigación evidencia que todavía falta cooperación, coordinación y colaboración entre las partes a nivel estratégico; todos los actores manifestaron en la entrevista que están dispuestos a colaborar siempre y cuando la otra ceda posiciones de autoridad para afianzar estrategias y esta mentalidad dificulta mucho la administración de los proveedores; por ende, el gap es el más elevado.

La competencia de **menor gap** es “**fusión operacional**”, la cual mide la habilidad de la empresa para utilizar interfases empresariales con los proveedores, con el fin de eliminar redundancia de procesos y facilitar el C3; esta habilidad tuvo el resultado **gap** de **40.00 %**. Se evidencia que tanto proveedores como empresas son muy celosos con su tecnología y con las interfases que estas manejan, ninguno de los actores entrevistados concibe compartir o fusionar tecnología o procesos por temor a perder el control y la autoridad sobre las operaciones manejadas.

Tabla 29. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración de las relaciones	53,50	80,00	26,50	33.13%
Especificidad de los roles	13,50	20,00	6,50	32.50%
Protocolos	14,00	20,00	6,00	30.00%
Habilidad para compartir información	15,50	20,00	4,50	22.50%
Ganancias y riesgos compartidos	10,5	20,00	9,50	47.50%

Tabla de resultados de habilidades en integración de las relaciones de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Finalmente, para la competencia “integración de las relaciones”, la habilidad de mayor gap es “ganancias y riesgos compartidos”, la cual mide la habilidad de las empresas para alcanzar la máxima relación gana y gana con las organizaciones que conforman la red. La investigación evidencia que este punto es altamente crítico, ya que todos los actores entrevistados sienten que las responsabilidades económicas deben ser siempre individuales de acuerdo con cada actor.

Tanto proveedores como empresas no manifiestan la voluntad de compartir las ganancias, probablemente puedan compartir riesgos operativos, pero siempre está presente la mentalidad de los intereses de cada organización por encima de los intereses de la red.

La habilidad de menor gap es la “habilidad para compartir la información”, que mide la disposición para intercambiar información entre las organizaciones que conforman la red de valor. El resultado es un gap de 22.50 %. Las entrevistas evidencian que, al ser la relación comercial tan antigua entre las partes, ya se perdió el temor de compartir información acerca de transacciones comerciales, precios y descuentos; sí existe confianza para hacerlo y eventualmente existen reuniones semestrales donde se comparten resultados empresariales para plantear planes de acción conjuntos, pero, aún falta trabajar en compartir información acerca de los clientes finales y del mercado.

11.18 Habilidades de competitividad logística.

Tabla 30. Resultados de habilidades en la competencia “posicionamiento”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Posicionamiento	56,50	80,00	23,50	29.38%
Formulación de estrategias logísticas	14,00	20,00	6,00	30.00%
Alineamiento dinámico extendido	14,50	20,00	5,50	27.50%
Red logística	15,00	20,00	5,00	25.00%
Organización	13,00	20,00	7,00	35.00%

Tabla de resultados de habilidades en competitividad logística en Posicionamiento de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “posicionamiento”, la habilidad de mayor gap es organización”, la cual mide la habilidad de las empresas para diseñar innovadora y creativamente la organización logística de la red de valor. El resultado fue un gap de 35.00 %.

La investigación evidencia que los actores entrevistados aún ven la logística como una parte muy operativa de la empresa, para esto, el área logística depende más de establecer procesos claros y colocar operarios a que ejecuten. La gerencia, la innovación y la creatividad todavía no llegan a esta área, ya que existe la creencia de que es un trabajo de tareas, mas no de tácticas y estrategias.

La habilidad de **menor gap** es la “**red logística**”, que mide la habilidad para diseñar las redes logísticas de la red de valor, de conformidad con las necesidades de los clientes, segmentos o individuos. El resultado es un **gap** de **25.00 %**.

La investigación evidencia, que tanto empresa como proveedores ven en sus clientes finales la razón de ser de su negocio y, en el fondo, son los que proveen el sustento económico, por ende, ambos actores se esfuerzan al máximo para satisfacer a sus clientes de acuerdo con sus gustos y necesidades, estableciendo excelentes parámetros de segmentación y en conocimiento

de cómo les llegan a estos de manera exitosa.

Tabla 31. Resultados de habilidades en la competencia agilidad

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Agilidad	42,00	60,00	18,00	30.00%
Relevancia	17,00	20,00	3,00	15.00%
Ajuste al cliente	12,50	20,00	7,50	37.50%
Flexibilidad	12,50	20,00	7,50	37.50%

Tabla de resultados de habilidades en competitividad logística en Agilidad de la Red de Valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “agilidad”, la habilidad de mayor gap es la flexibilidad, la cual mide la habilidad para adaptarse a circunstancias inesperadas en la red de valor. El resultado es un gap de 37.50 %. En las entrevistas, todos los actores manifiestan que les gusta proyectar su trabajo por años, semestres y trimestres, y que eventualmente existen algunos planes de contingencia establecidos, pero solo para fallas ya pronosticadas; si una situación cambia abruptamente o hay fallas no planificadas, los actores dicen que se solucionará en la marcha pero que no se sienten muy preparados.

La habilidad de menor gap es “relevancia”, que mide la capacidad para centrarse en los cambios de las necesidades de los clientes finales. El resultado es un gap del 15.00 %. En la investigación, tanto proveedores como empresa aseguran ser muy cuidadosos con el manejo de los clientes, estos afirman que el mercado es muy competido hoy en día y que el cliente tiene muchas opciones de compra para elegir; por lo tanto, los deseos del consumidor final son tenidos en cuenta a un nivel altamente importante. Todos los gerentes tienen como prioridad número uno que el consumidor final los prefiera.

11.19 Gráficos de análisis selectivo proveedor-empresa.

A continuación, el lector observará dos figuras que miden las seis competencias del

modelo de competitividad en integración y logística del análisis exclusivo proveedor-empresa.

En la figura 12 se observan las seis variables analizadas de la competitividad en integración y en la figura 13 las cuatro competencias de la competitividad en logística.

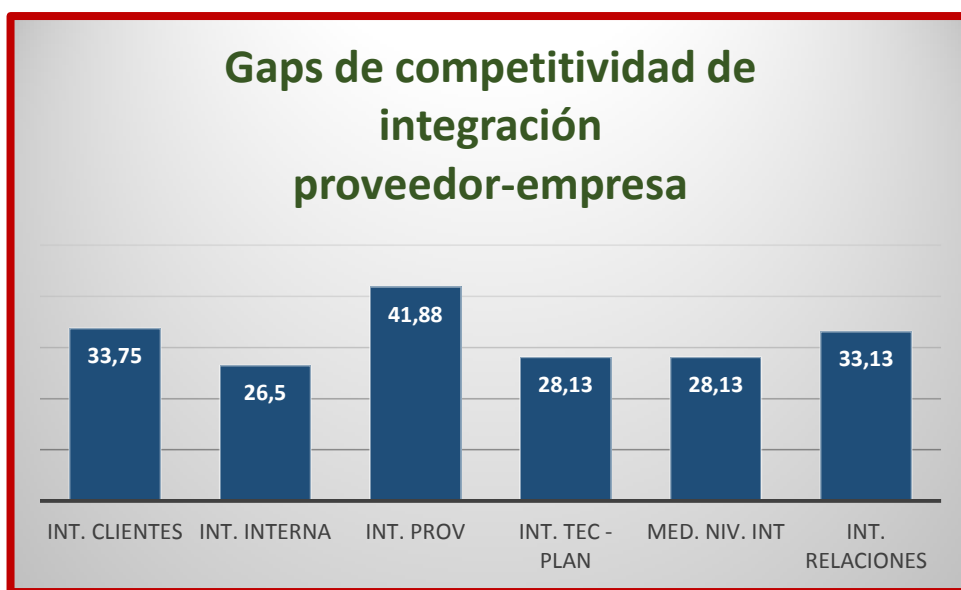


Figura 13. Resultado Grafico de gaps de las seis competencias diagnosticadas de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de la figura 13 muestran que de las 6 competencias analizadas de las partes proveedor-empresa, dentro del nivel de competitividad en integración, las dos competencias con el mayor gap son: “integración de proveedores” con un gap de 41,88 % e integración con clientes con un gap de 33.75 %. Por otro lado, las competencias de menor gap son “integración interna” con un gap de 26.50 % y “medidas del nivel de integración” con un gap de 28.13 %.

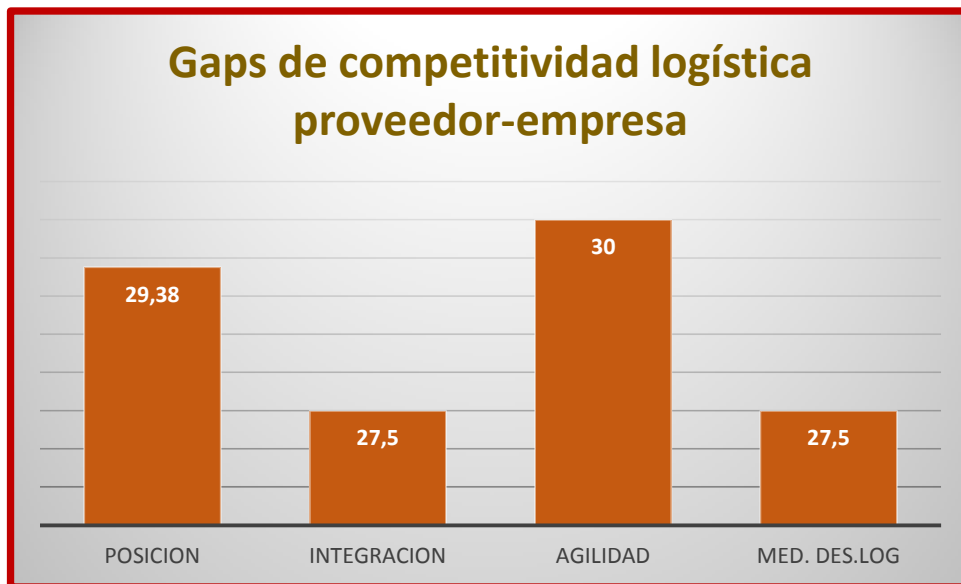


Figura 14. Gráfico de resultados de gap de las cuatro competencias diagnosticadas de la red de valor o Supply Chain proveedor – empresa de “Distribuciones el mayorista”

Los resultados de la figura 14 muestran que, de las cuatro competencias analizadas en competitividad logística de los actores proveedor-empresa, la competencia con mayor gap es “agilidad” con un resultado de 30 %, y la competencia con el menor gap es “integración” con un resultado de 27.50 %.

11.20 Resultados de gráficos selectivos, habilidades de competitividad en integración.

A continuación, el lector observará tres gráficos que miden las habilidades dentro de las tres competencias en integración elegidas, en los tres gráficos siguientes se observarán las variables con mayor y menor gap de tres habilidades del análisis proveedor-empresa.

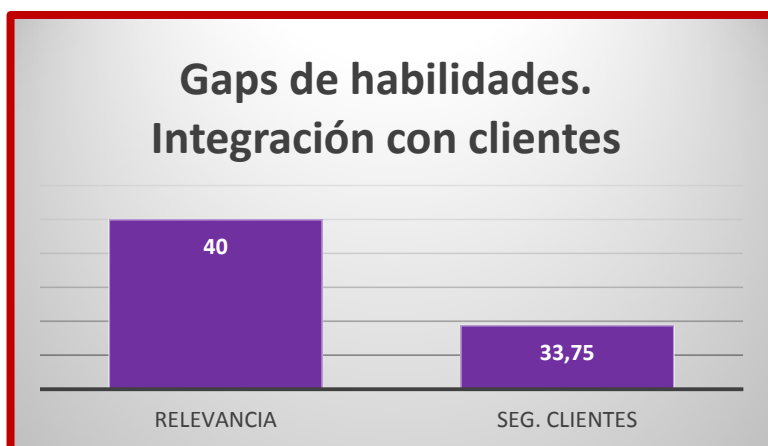


Figura 15. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia integración con los clientes de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”

La figura 15 muestra que dentro de la competencia “integración con clientes”, la habilidad de mayor gap es la relevancia, con un resultado de 40 %, y la habilidad de menor gap es “segmentación de clientes”, con un resultado de 33.75 %.

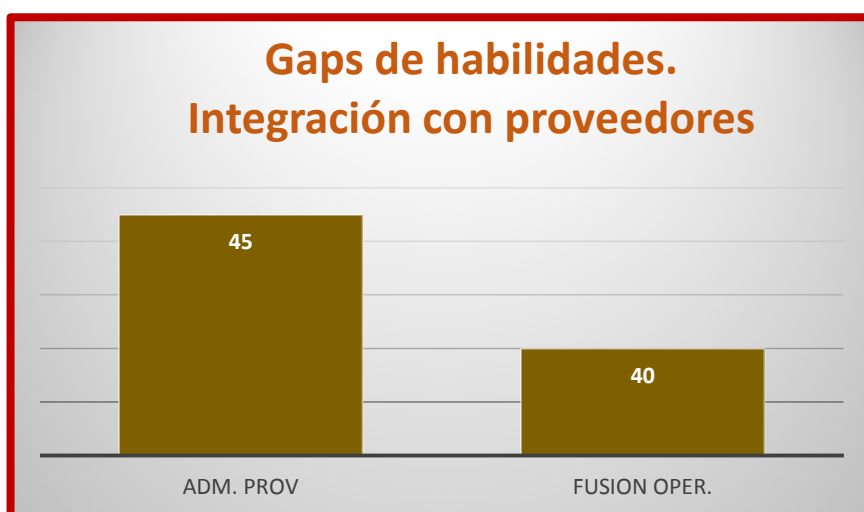


Figura 16. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”

Los resultados de la figura 16 muestran que en la competencia “integración con proveedores”, la habilidad de mayor gap es la administración con proveedores, con un resultado de 45.00 %, y la habilidad de menor gap es la fusión operacional, con un resultado de 40.00%.

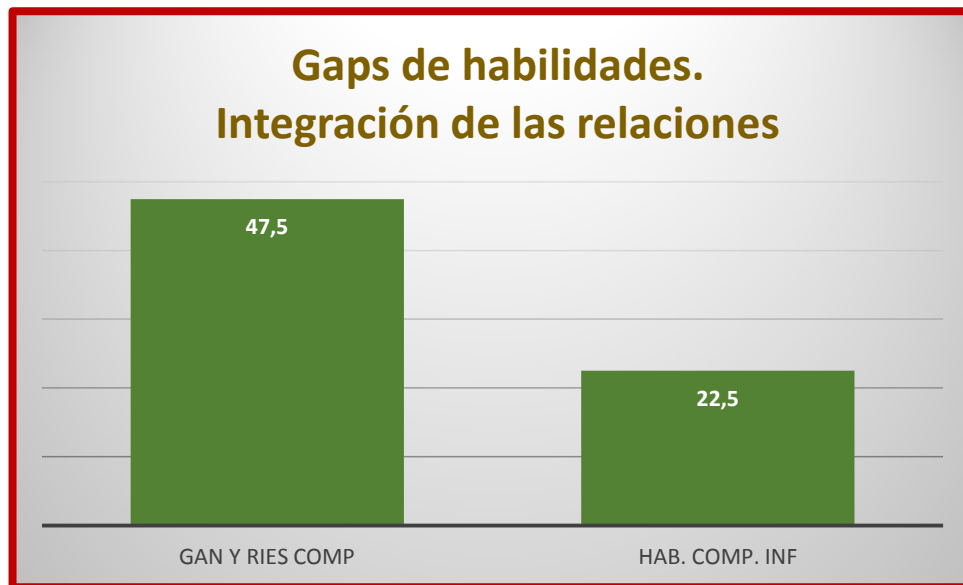


Figura 17. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”

Los resultados de la figura 17 muestran que, dentro de la competencia de integración de las relaciones, la habilidad de mayor gap son la ganancias y riesgos compartidos, con un resultado de 47.50 %, y la habilidad de menor gap es la habilidad para compartir información, con un resultado de 22.50%.

11.21 Resultados de gráficos selectivos. Habilidades, competitividad en logística.

A continuación, el lector observará dos figuras que muestran los resultados de las habilidades de mayor y menor gap de dos competencias en logística elegidas del análisis exclusivo proveedor-empresa de la red.

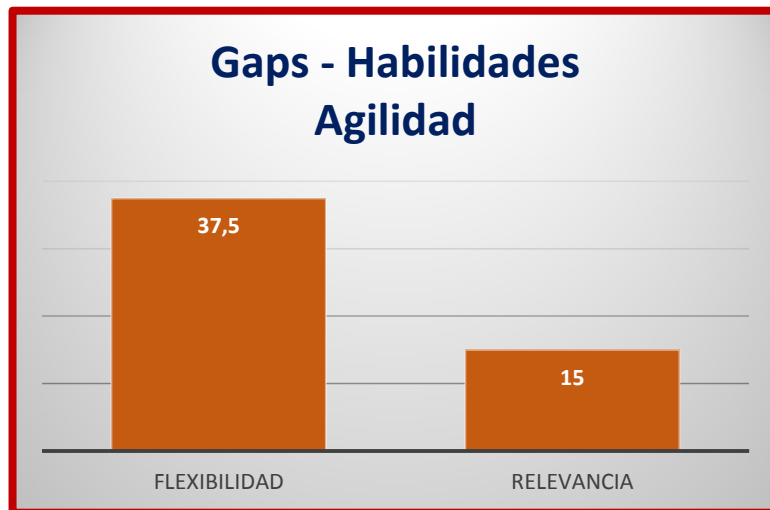


Figura 18. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia agilidad de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”

Los resultados de la figura 18 muestran que dentro de la competencia “agilidad”, la habilidad de mayor gap es la “flexibilidad” con un resultado de 37.50 %, y la habilidad de menor gap es “relevancia” con un resultado de 15.00 %.

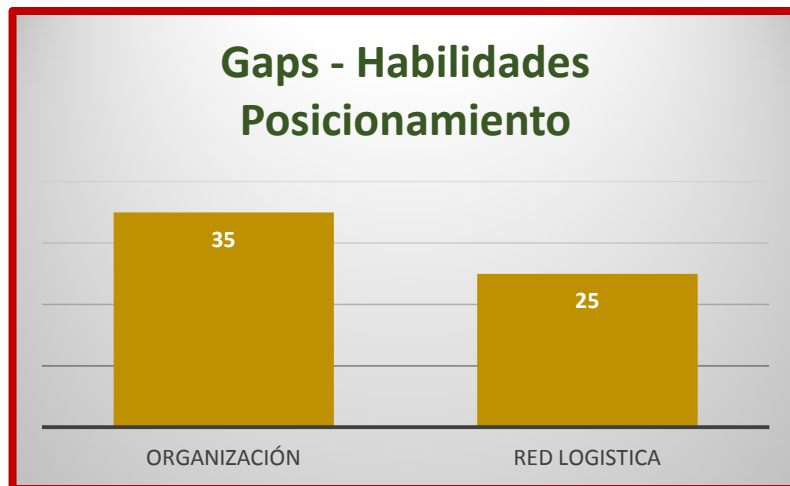


Figura 19. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia posicionamiento de la red de valor o Supply Chain Proveedor – Empresa de “Distribuciones el mayorista”

Los resultados de la figura 19 muestran que, dentro de la competencia “posicionamiento”, la habilidad de mayor gap es la organización, con un resultado de 35.00 %, y la habilidad de menor gap es la red logística con un resultado del 25.00 %.

11.22 Análisis selectivo empresa-cliente.

A continuación, se analiza la red de valor de manera aún más selectiva tomando solo los resultados de la aplicación del instrumento para los actores empresa-clientes. Se hace esta selección para profundizar en el conocimiento acerca de la red de valor, ya que no es lo mismo verla como un todo a analizarla parte por parte como en este caso. Esto trata mayor conocimiento acerca de la red y podrá orientar hacia mejores conclusiones y recomendaciones.

Como ya ha sido mencionado, Distribuciones El Mayorista cuenta con alrededor de 170 clientes institucionales, los dos clientes institucionales elegidos son El Baratillo de la 51 y Multihogar.

La razón de fondo para elegirlos es que estos tienen una trayectoria comercial con El Mayorista de más de 12 años y cuentan con lazos comerciales profundos y muy estables en ese tiempo, ambas partes se conocen muy bien; por otro lado, los gerentes de estos negocios representan dos tipos de perfiles en gerencia empresarial, por un lado, el gerente de Multihogar cuenta con una formación académica sólida y administra por procesos, el gerente de El Baratillo de la 51 maneja su negocio de manera totalmente empírica y administra de acuerdo a la evolución diaria del negocio.

En cuanto a los puntos de venta, fueron elegidos dos almacenes de una población de 10 posibles, los almacenes elegidos son: Bodega Centro y Mayorista Cristal. La razón por la que se eligieron estos dos puntos de venta radica en que son los más antiguos de la compañía con 30 años cada uno de existencia, también se eligieron porque tienen una trayectoria comercial muy bien definida por parte de la gerencia y son representativos en ventas.

Al igual que los clientes, Bodega Centro es administrado por una persona joven con formación técnica en administración y con varias capacitaciones en la Cámara de Comercio. Este administrador se preocupa por aplicar procesos, estrategias y tácticas comerciales a su punto de venta. Por el contrario, la administradora de Mayorista Cristal es una persona completamente empírica de una edad más avanzada y que solo cuenta con una formación académica de bachiller para administrar su negocio, la administradora se basa mucho en los resultados del día a día y en su experiencia personal de 20 años en el cargo de administradora.

11.23 Competitividad en integración (gap 52.35 %).

Tabla 32. Resultados de la competitividad en integración de la red selectiva empresa-cliente

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en integración de la Red de valor (SC)	238,25	500,00	261,75	52.35%
Integración con clientes	38,75	80,00	41,25	51.56%
Integración interna	48,75	100,00	51,25	51.25%
Integración con proveedores	38,25	80,00	41,25	52.19%
Integración de la tecnología y la planeación	37,25	80,00	42,75	53.44%
Medida del nivel de integración	39,00	80,00	41,00	51.25%
Integración de las relaciones	36,25	80,00	43,75	54.69%

Tabla de resultados de gap de las seis competencias diagnosticadas en integración de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

11.24 Resultado de competencias

Los resultados de competitividad en integración de las partes de la red empresa-cliente muestran los siguientes resultados.

En la aplicación del instrumento, el diagnóstico de competitividad en integración de la red de valor empresa-cliente, y la medición de sus seis competencias, dan un resultado de 238 puntos sobre 500 posibles, para un gap de 262 puntos que equivalen a un gap porcentual de 52.35 %.

Los resultados de la investigación evidencian un gap muy elevado, ya que este es más del 50 %, lo cual representa enormes oportunidades de mejora, pero, más importante aún, muestra la situación actual, que evidencia falencias de procesos que no se realizan o que se ejecutan de una manera poco profesional.

La investigación de campo evidenció que, en cuanto a los clientes institucionales, estos manejan sus negocios de manera informal, su nivel de formalización de procesos y planteamiento de tácticas comerciales se limita mucho a los resultados del mes, no hay ningún nivel de planeación estratégica mayor a un año.

Esta mentalidad de trabajo dificulta enormemente poder realizar procesos de integración y colaboración para trabajar como una red empresarial competitiva. Los clientes institucionales durante las entrevistas manejan una mentalidad de ganar sin tener en cuenta a las contrapartes, claramente exigen mejores condiciones de precios y descuentos, pero a su vez no están dispuestos a ceder ninguna toma de decisión en grupo, lo que hace que sean muy individualistas.

En cuanto a los puntos de venta, la relación con estos se limita a cumplir con los estándares escogidos por directores de la sede principal de la empresa. Estos almacenes cumplen una función muy operativa en cuanto a sus negocios, y se les da muy poca autonomía para tomar decisiones, lo que complica mucho un trabajo en red eficiente ya que todas las estrategias y táctica comerciales planteadas, son asignadas por la sede principal de la empresa, lo que resulta en una metodología de trabajo totalmente centralizada y esto a su vez afecta enormemente el trabajo en red con los demás actores.

Claramente, la función de los administradores se limita más a cumplir con tareas específicas y no se les permite innovar en sus negocios ni participar de decisiones estratégicas.

Finalmente, en cuanto a la empresa, esta no hace una segmentación exacta del tipo de cliente que desea atender. Se observa un esfuerzo por segmentar, pero es mínimo, lo cual afecta la planificación de tácticas y estrategias en red, ya que se generalizan muchas decisiones y no se llega con información de doble vía para una toma de decisiones efectivas. Para los gerentes y directores de la empresa, todos los puntos de venta son iguales y casi todos los clientes institucionales reciben el mismo manejo, y hacen mayor énfasis en vender, mas no en crear estrategias efectivas de red para vender más en el largo plazo.

Tabla 33. Competencia de mayor gap de la competitividad en integración

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración de las relaciones	36,25	80,00	43,75	54.69%

Tabla de resultados de la competencia de mayor gap Integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

De las seis competencias analizadas, la competencia que presenta un mayor gap es la “integración de las relaciones”. Esta competencia es la encargada de medir la capacidad que tiene la empresa y la red de valor para desarrollar y mantener una estructura mental compartida fundamentada en el principio C3.

El resultado de esta competencia fue un gap de 54.69 %. La investigación evidencia que todos los actores entrevistados manifestaban darles mucha importancia a sus resultados individuales por encima de los resultados de la red. El hecho de tener muy poca información de los demás actores hace que solo piensen en sus propios resultados.

La colaboración, coordinación y cooperación existente se da estrictamente a un nivel de operación con ambos clientes institucionales, en el que todos desean ganar más dinero, pero no hay un plan de trabajo en equipo para hacerlo, y, en cuanto a los almacenes, estos son vistos por la empresa como satélites que deben seguir directrices de la gerencia, así, su nivel de autonomía para crear e innovar es bajo.

Tabla 34. Competencia de menor gap de la competitividad en integración

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del nivel de integración	39,00	80,00	41,00	51.25%

Tabla de resultados de la competencia de menor gap medida del nivel de integración de la Red de Valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

La competencia que presenta un **menor gap** es la “**medida del nivel de integración**”. Esta competencia es la encargada de medir la capacidad que tiene la empresa para diseñar e implementar métricas y Kpis con el fin de medir, controlar e innovar sobre la efectividad del relacionamiento en la red.

El resultado de esta competencia es un **gap** de **51.25 %**. La investigación evidencia que al ser tanto la empresa como los clientes empresas comercializadoras de ventas al detal, en efecto sí existe un monitoreo de trabajo en red, pero este es estrictamente limitado a temas de ventas y cartera, despachos y recibo de mercancía.

Semanalmente hay reuniones en las que los actores discuten cuánto se vendió, qué se debe y qué mercancía es necesario ordenar y cuál está por llegar.

Este monitoreo, si está bien establecido, aún es la competencia de menor gap, su resultado es evidentemente elevado, solo hay un monitoreo operacional de la red, y es lógico ya que, si no hay trabajo en red estratégico, pues no va a haber un monitoreo más allá de temas operativos.

Tabla 35. Resultados de las competencias de la competitividad en integración

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en integración de la Red de valor (SC)	238,25	500,00	261,75	52.35%
Integración con clientes	38,75	80,00	41,25	51.56%
Integración interna	48,75	100,00	51,25	51.25%
Integración con proveedores	38,25	80,00	41,25	52.19%
Integración de la tecnología y la planeación	37,25	80,00	42,75	53.44%
Medida del nivel de integración	39,00	80,00	41,00	51.25%
Integración de las relaciones	36,25	80,00	43,75	54.69%

Tabla de resultados de gap de las seis competencias diagnosticadas en integración de la red de valor o Supply Chain
Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de las cuatro competencias restantes son; “integración con clientes” (gap

51.56 %), “integración interna” (gap 51.25 %), “integración con proveedores” (gap 52.19 %) e “integración de la tecnología y la planeación” (gap 53.44 %).

La investigación muestra que falta mucho camino por recorrer en cuanto a la competitividad en integración con los clientes, la desconfianza entre las partes y el interés de los resultados individuales son un obstáculo para obtener mejores resultados, pero, de todas maneras, existe un trabajo en red, recorrido que, aunque es muy operativo, sí hay relaciones comerciales efectivas y objetivos en común.

Es muy importante aprovechar todas las oportunidades de mejora existentes basadas en lo que ya se ha construido en los años de operación comercial.

11.25 Competitividad logística (gap 54.34 %).

Tabla 36. Resultados de las competencias de la competitividad en logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en logística	155,25	340,00	184,75	54.34%
Posicionamiento	39,25	80,00	40,75	50.94%
Integración	61,5	140,00	78,50	56.07%
Agilidad	28,75	60,00	31,25	52.08%
Medida del desempeño logístico	25,75	60,00	34,25	57.08%

Tabla de resultados de las 4 competencias analizadas en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain Cliente – Empresa de “Distribuciones el Mayorista”.

11.26 Resultado de competencias.

En el cuadro general de la red empresarial, que mide los resultados de la competitividad logística de la red, los resultados son los siguientes.

En la aplicación del instrumento, el diagnóstico de competitividad en integración de la red de valor empresa-cliente, y la medición de sus cuatro competencias, dan un resultado de 155 puntos sobre 340 posibles para un gap de 185 puntos que equivalen a un gap porcentual de 54.34

%.

Estos resultados muestran un gap en logística muy elevado donde existen varios vacíos que se deben traducir en enormes oportunidades de mejora en competitividad logística. Claramente, la logística existente es una logística transaccional que se limita a organizar pedidos y despacho de mercancía basándose en unos resultados de venta y unas órdenes de compra. Por parte de los clientes, los actores manifiestan en la entrevista estar más interesados por las llegadas puntuales y por generarle pedidos al vendedor más que por establecer estrategias que optimicen los costos logísticos y mejoren los márgenes de utilidad. A su vez, a nivel de la empresa, los actores manifiestan que la logística es vista como un área operativa en la que lo que importa es cumplir con los despachos de bodega y recibir mercancía de manera organizada para cumplirle los pedidos a los clientes.

Tabla 37. Competencia de mayor gap en de la competitividad en logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del desempeño logístico	25,75	60,00	34,25	57.08%

Tabla de resultados de la competencia de mayor gap medida del desempeño logístico de la Red de Valor o Supply Chain Empresa - Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

De las cuatro competencias analizadas, la competencia que presenta un **mayor gap** es la **medida del desempeño logístico**. Esta competencia mide la capacidad de la empresa para monitorear el desempeño de los procesos logísticos en la red de valor, el resultado es un **gap** de **57.08 %**.

La investigación evidencia, como primera medida, que el trabajo logístico en red es muy operativo y se ve solo a un nivel transaccional de despacho y recibo de mercancía, así como de toma de pedidos, por ende, la medida del desempeño logístico prácticamente se limita a realizar

el chequeo de que llegue lo que se pide y de hacer correcciones en caso de ser necesario, y solo se preocupan por que el vendedor haga los pedidos de manera correcta, de tal forma, existe una brecha alta que genera oportunidades de mejora.

Tabla 38. Competencia de menor gap de la competitividad en logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Posicionamiento	39,25	80,00	40,75	50.94%

Tabla de resultados de la competencia de menor gap medida del Posicionamiento de la Red de Valor o Supply Chain Empresa - Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

La competencia que presenta un menor gap es el “posicionamiento”. Esta competencia es la encargada de medir la capacidad de la empresa para definir la estrategia y el enfoque estructural que guía las operaciones logísticas en la red de valor.

El resultado es un gap de 50.94 %. Las entrevistas a los actores evidencian que las empresas si reconstruyen un manual de procesos acerca de unas estrategias logísticas ideales para su negocio; muestran que necesitan de su contraparte, pero sin consultarla simplemente establecen el plan de acción que este debe seguir, desafortunadamente, esos lineamientos anuales se quedan en formatos escritos, pero no se llevan a la práctica de manera estratégica, solo se hace de manera operativa siguiendo el mismo patrón de negocio que se repite todos los años.

Tabla 39. Resultados de las competencias en competitividad logística

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Competitividad en logística	155,25	340,00	184,75	54.34%
Posicionamiento	39,25	80,00	40,75	50.94%
Integración	61,5	140,00	78,50	56.07%
Agilidad	28,75	60,00	31,25	52.08%
Medida del desempeño logístico	25,75	60,00	34,25	57.08%

Tabla de resultados de las 4 competencias analizadas en competitividad logística de la Red de Valor o Supply Chain

Cliente – Empresa de “Distribuciones el Mayorista”.

Los resultados de las dos competencias restantes son “integración” (gap 56.07 %) y “agilidad” (gap 52.08 %). Los resultados de competitividad logística evidencian que falta mucho camino para llegar a ser realmente competitivos y cumplir con los procesos establecidos en el instrumento.

Primero que todo, al ser la logística vista como un área netamente operativa, los actores de la red se limitan a establecer un plan de trabajo innovador que realmente sea competitivo y, en segundo lugar, el hecho de que la integración con los clientes sea muy baja por pensar solamente en ganancias individuales hace que sea muy difícil establecer estrategias en red que permitan avanzar en una logística eficiente y competitiva que beneficie a todos los actores.

11.27 Resultado habilidades empresa-clientes.

A continuación, se realizará el análisis específico de las habilidades que conforman los actores de la red proveedor-empresa, la razón para realizar este análisis es escoger las competencias de mayor relevancia, en las cuales el gap es muy elevado y, por ende, requiere mayor análisis para realizar el diagnóstico actual, también son competencias que entran a afectar a toda la red y, de tal forma, es importante enfocarse en estas. De las seis competencias, las elegidas para el análisis específico son: “integración con proveedores” (gap – 52.19 %), “integración de la tecnología y la planeación” (gap 53.44 %) e “integración de las relaciones” (gap 54.69 %).

Para el análisis específico de la competitividad logística, la investigación se enfocará en el análisis de las competencias más relevantes que tienen un mayor gap y afectan toda la red, por ende, un análisis más profundo es requerido para la investigación. De las cuatro competencias en competitividad logística, las dos escogidas son: “integración” (gap 56.07 %) y “medida del

desempeño logístico” (gap 57.08 %). Las habilidades de estas dos competencias son las más relevantes y, por ende, las que presentan mayores oportunidades de mejora.

11.28 Habilidades de competitividad en integración.

Tabla 40. Resultados de habilidades en la competencia “integración con proveedores”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración con proveedores	38,25	80,00	41,75	52.19%
Alineamiento estratégico	10,50	20,00	9,50	47.50%
Fusión operacional	8,75	20,00	11,25	56.25%
Apalancamiento financiero	8,75	20,00	11,25	56.25%
Administración de proveedores	10,25	20,00	9,75	48.75%

Tabla de resultados de la habilidad Integración con proveedores de la Red de Valor o Supply Chain empresa – cliente de “Distribuciones el mayorista”

Para la competencia “integración con proveedores”, la habilidad de mayor gap es “fusión operacional”, la cual mide la habilidad de las empresas para utilizar interfases operacionales con proveedores con el fin de eliminar la redundancia de procesos y facilitar el C3. El resultado fue un gap de 56.25 %. La investigación evidencia que los clientes realizan acuerdos operacionales con la empresa, pero estos son verbales y los planes de trabajo también, no existe ninguna interfaz operacional formal, todas se dan bajo un trabajo empírico y a corto plazo.

La habilidad de menor gap es “alineamiento estratégico”, la cual mide la habilidad de las empresas para alinearse creativamente con proveedores, procesos que contribuyen a la creación de valor para el cliente upstream. El resultado es un gap de 47.50 %. Se evidencia que sí existe un nivel moderado de alineamiento para que los consumidores finales prefieran a los clientes; a su vez, El Mayorista se beneficia rotando sus productos, pero esta visión es netamente transaccional, ya que el apoyo solo se brinda en despachos y atención por parte del vendedor de manera ágil y oportuna, pero no en estrategias y tácticas comerciales enfocadas a largo plazo para el consumidor final.

Tabla 41. Resultados de habilidades en la competencia “integración de la tecnología y la planeación”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración de la tecnología y la planeación	37,25	80,00	42,75	53.44%
Administración de la información	10,25	20,00	9,75	48.75%
Comunicaciones internas	8,25	20,00	11,75	58.75%
Conectividad	9,00	20,00	11,00	55.00%
Cooperación en la formulación de pronósticos y planeación	9,75	20,00	10,25	51.25%

Tabla de resultados de la habilidad Integración de la tecnología y la planeación en la competitividad logística de la Red de Valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista.

Para la competencia “integración de la tecnología y la planeación”, la habilidad de mayor gap es “comunicaciones internas”, la cual mide la habilidad de la empresa para intercambiar información derivada de los procesos en un formato ajustado a responsabilidad, tiempo y utilidad de uso dentro de la misma y en la red de valor.

El resultado es un gap de 58.75 %. La investigación evidencia que la empresa, un cliente y los puntos de venta manejen información interna para saber el estado de procesos básicos como ventas e inventarios; pero, a nivel de red de valor, no existe ningún tipo de tecnología de información que integre a los actores, lo único que hay es informes de ventas y existencia de productos, pero todo es informativo y solo se utiliza con los puntos de venta. En los clientes institucionales no existe información en red.

La habilidad de menor gap es “administración de la información”, la cual mide la habilidad de las empresas para crear relaciones estratégicas profundas con sus clientes y proveedores en la red de valor. El resultado es un **gap de 48.75 %**.

Se evidencia en la investigación que existe la habilidad tanto de directores y gerentes para poder integrar más las relaciones, los clientes seleccionados y gerentes de la empresa son conocedores de un nivel medio de estrategia, desafortunadamente no existe la voluntad ni la

confianza entre las partes para hacer que esa integración se manifieste en hechos concretos.

Tabla 42. Resultados de habilidades de la competencia de “integración de las relaciones”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración de las relaciones	36,25	80,00	43,75	54.69%
Especificidad de los roles	10,25	20,00	9,75	48.75%
Protocolos	10,50	20,00	9,50	47.50%
Habilidad para compartir informacion	6,75	20,00	13,25	66.25%
Ganancias y riesgos compartidos	8,75	20,00	11,25	56.25%

Tabla de resultados de las cuatro competencias en competitividad logística de la Red de Valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el Mayorista”.

Finalmente, para la competencia “integración de las relaciones”, la habilidad de mayor gap es la “habilidad para compartir información”, la cual mide la disposición y la habilidad de intercambiar información entre las organizaciones que conforman la red de valor. El resultado es un gap de 66.25 %. La investigación evidencia que no existe esta voluntad, solo se les permite a los clientes consultar una información básica de existencias de productos y ventas, y esto es solo para los puntos de venta.

En cuanto a los clientes institucionales, solo existe la información que el cliente comparte con el vendedor, no hay ninguna conexión tecnológica con ello y la empresa solo les permite conocer la existencia de algunos productos, claramente no hay la voluntad de compartir información y esto dificulta enormemente el trabajo en red.

La habilidad de menor gap es “protocolos”, que mide la habilidad de las empresas para diseñar acuerdos de producto y servicio, para facilitar la cooperación, la resolución de conflictos y la mejor relación gana y gana. El resultado es un gap de 47.50 %.

La investigación evidencia que la trayectoria comercial que se tiene con los clientes ha permitido que la relación empresa-cliente se base en la confianza y la solución de dificultades comerciales, por ende, ambas partes cuentan con experiencia sobre los tipos de acuerdos que

deben realizarse para que el flujo comercial ocurra y beneficie a los dos, desafortunadamente, estos acuerdos son solo para temas operacionales de despachos, pagos y recibo de mercancía. Toda esta colaboración es a nivel transaccional y no se trabaja a nivel táctico y estratégico.

11.29 Habilidades en competitividad logística.

Tabla 43. Resultados de las habilidades de la competencia en “integración”

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Integración	61,50	140,00	78,50	56.07%
Unificación de la Red de Valor o Supply Chain	9,25	20,00	10,75	55.75%
Integración de operaciones	9,00	20,00	11,00	55.00%
Información compartida	6,75	20,00	13,25	66.25%
Conectividad	9,00	20,00	11,00	55.00%
Estandarización	8,25	20,00	11,75	58.75%
Simplificación	10,75	20,00	9,25	46.25%
Disciplina	8,50	20,00	11,50	57.50%

Tabla de resultados de gap de las habilidades de la competencia integración de la Red de Valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “integración”, la habilidad de mayor gap es información compartida, la cual mide el nivel en el que la empresa comparte información operacional en la red de valor. El resultado es un gap de 66.25 %. Se evidencia que, a nivel de clientes institucionales, la logística solo cuenta con información de pagos oportunos y despachos de mercancía, no se miden tiempos, tácticas o estrategias y toda esa información es inexistente.

A nivel de puntos de venta solo existen consultas de existencia de mercancía, pero el almacén solo recibe órdenes acerca de lo que se debe ejecutar a nivel logístico y los directivos solo les consultan información que ellos consideren relevantes.

La habilidad de menor gap es “simplificación”, la cual mide la habilidad de las empresas para diseñar rutinas y procedimientos de trabajo, que mejoran la eficiencia, eficacia y efectividad de la red logística de la red de valor. El resultado es un gap de 46.25 %. La investigación

evidencia que todos los actores de la red conocen muy bien su negocio, tienen experiencia en el manejo de las operaciones comerciales diarias y saben las tareas que se deben ejecutar. El trabajo es lograr medir, de manera exitosa, la eficacia, eficiencia y efectividad de esos procedimientos, para establecer estrategias y tácticas de mejora logística.

Tabla 44. Resultado de habilidades de la competencia medida del desempeño logístico

Red de valor o Supply Chain y Logística	SUPPLY CHAIN	MAXIMO ALCANZABLE	GAP	G/MA
Medida del desempeño logístico	25,75	60,00	34,25	57.06%
Evaluación funcional	9,50	20,00	10,50	52.50%
Evaluación de procesos	8,75	20,00	11,25	56.25%
Estudios Benchmarking	7,50	20,00	12,50	62.50%

Tabla de resultados de gap de habilidades en la competencia medida del desempeño logístico de la Red de Valor o Supply Chain de “Distribuciones el mayorista”.

Para la competencia “medida del desempeño logístico”, la habilidad de mayor gap es “estudios de bench marking”, que mide la habilidad de las empresas para diseñar y realizar estudios benchmarking, en logística, en ambientes de redes de valor.

resultado es un gap de 62.50 %. La investigación evidencia que tanto gerentes y directores de la empresa, almacenes y clientes institucionales muestran muy poca preocupación por compararse con las mejores prácticas o con los mejores del mercado, estos manifiestan que se comparan con resultados de periodos anteriores, lo cual les impide saber los nuevos conocimientos logísticos que existen entre sus competidores y en otros lugares que puedan ser implementados; solo en dos ocasiones han escuchado a otras empresas acerca de cómo pueden mejorar sus procesos. El benchmarking es poco utilizado de manera formal para optimizar la logística.

La habilidad de **menor gap** es la “**evaluación funcional**”, la cual mide la habilidad de las empresas para diseñar e implementar indicadores de gestión, con el fin de medir, controlar e

innovar sobre la efectividad de las operaciones en la red de valor. El resultado es un **gap** de **52.50 %**. La investigación evidencia que las operaciones comerciales tienen una medición que busca maximizar la eficiencia.

Todos los actores entrevistados manifiestan que la comercialización de sus productos maneja márgenes de utilidad bajos y, por ende, deben ser muy eficientes en la logística si quieren tener buen margen de utilidad. Se observa interés por medir la gestión de las operaciones logísticas, pero falta el plan logístico para el cumplimiento de metas proyectadas.

11.30 Resultados gráficos. Análisis selectivo empresa-clientes.

A continuación, el lector observará la figura 19 sobre los resultados de las competencias en integración y logística del análisis exclusivo empresa-cliente. En la figura 19 se observarán las seis competencias de la competitividad en integración y, en la figura 20 se observarán las cuatro competencias de la competitividad en logística de la red.



Figura 20. Gráfico de resultados de gap de las seis competencias diagnosticadas en competitividad en integración de la red de valor o Supply Chain Empresa – Clientes de “Distribuciones el mayorista”

Los resultados de la figura 20 muestran que de las seis competencias analizadas de las partes empresa-clientes, las dos competencias que presentan un mayor gap son “integración de las relaciones”, gap, 54.69 %, e “integración de la tecnología y la planeación”, gap 53.44 %. Las competencias que presentan un menor gap son “integración interna”, gap 51.25 % y las “medidas del nivel de integración”, gap 51.25 %. Los resultados de las otras dos competencias son “integración con clientes”, 51.25 % y la “integración con proveedores”, gap de 52.19 %.



Figura 21. Gráfico de resultados de gap de las cuatro competencias analizadas en competitividad logística de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el Mayorista”

Los resultados de la figura 21 muestran que, de las cuatro competencias analizadas en competitividad logística, de los actores empresa-clientes, la competencia de mayor gap es la “medida del desempeño logístico”, con un resultado de 57.08 %, y la competencia de menor gap es “posicionamiento”, con un resultado de 50.94 %. Las otras dos competencias son

“integración”, con un gap de 56.07 %, y “agilidad”, con un gap de 52.08 %.

11.31 Resultados gráficos selectivos. Habilidades de competitividad en integración.

A continuación, se observarán las figuras de los resultados de las habilidades de mayor y menor gap de tres competencias elegidas en integración del análisis exclusivo empresa-cliente de la red empresarial.

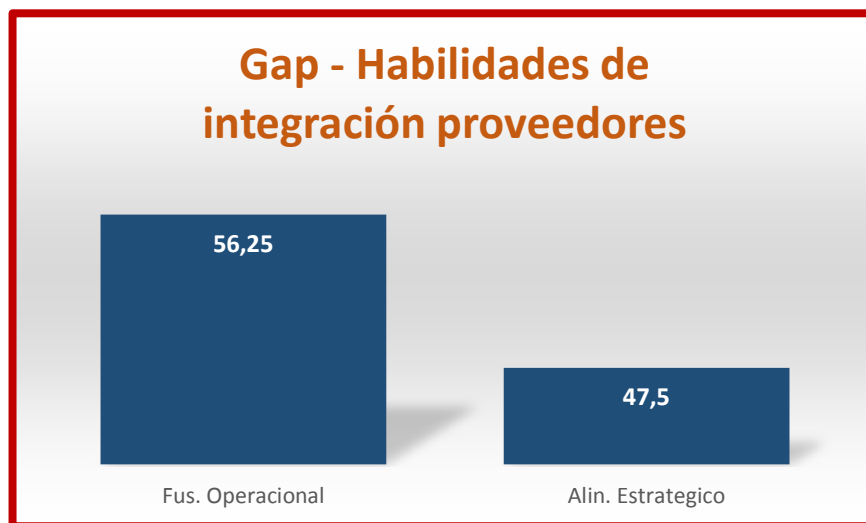


Figura 22. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración con proveedores de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de la figura 22 muestran que, dentro de la competencia “integración con proveedores”, la habilidad de mayor gap es “fusión operacional”, con un resultado de 56.25 %, y la habilidad de menor gap es “alineamiento estratégico”, con un gap de 47.5 %.

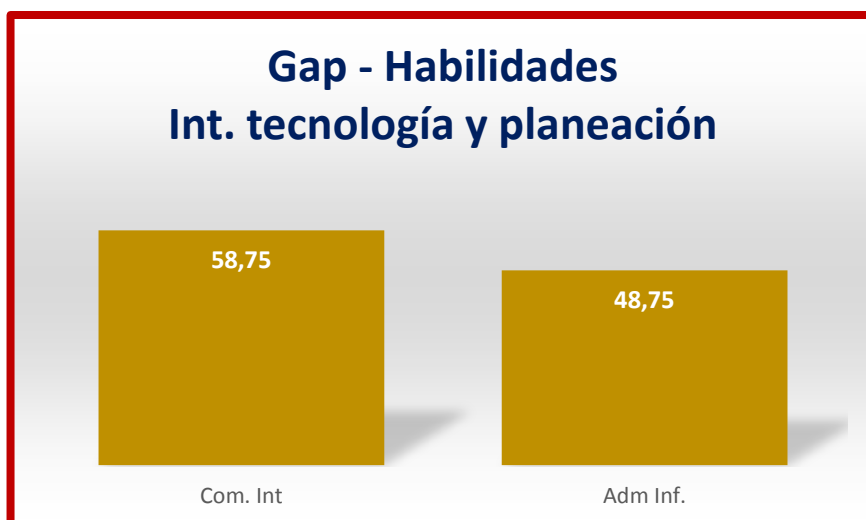


Figura 23. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración de la tecnología y la planeación de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de este grafico muestran que, dentro de la competencia de “integración de la tecnología y la planeación”, las habilidades de mayor resultado son las “comunicaciones internas”, con un gap de 58,75 %, y la habilidad de menor gap es la “administración de la información”, con un resultado de 48,75 %.

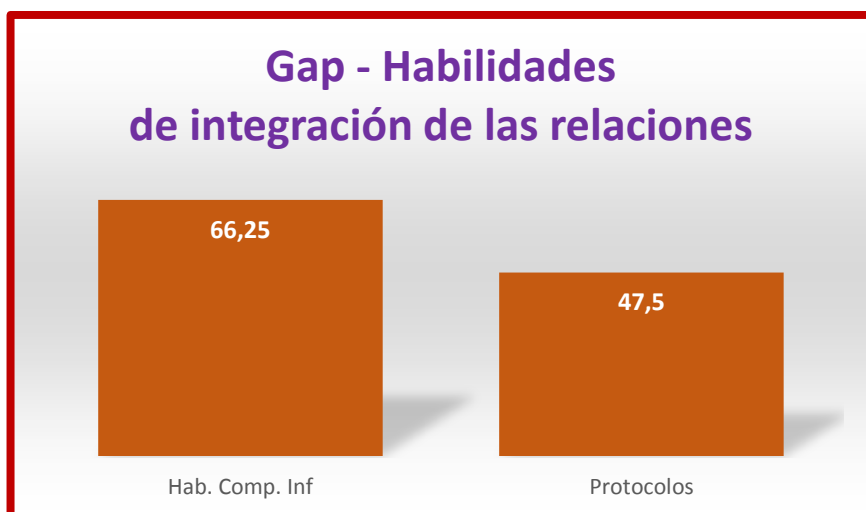


Figura 24. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración de las relaciones de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de la figura 24 muestran que, dentro de la competencia de integración de las relaciones, el mayor resultado es la “habilidad para compartir información”, con un gap de 66,25 % y el resultado con el menor gap es “protocolos”, con un gap de 47.5 %.

11.32 Resultados gráficos selectivos. Habilidades de competitividad en logística.

A continuación, el lector observará las figuras que muestran los resultados gráficos de las habilidades de las dos competencias elegidas en logística del análisis exclusivo empresa-cliente de la red.

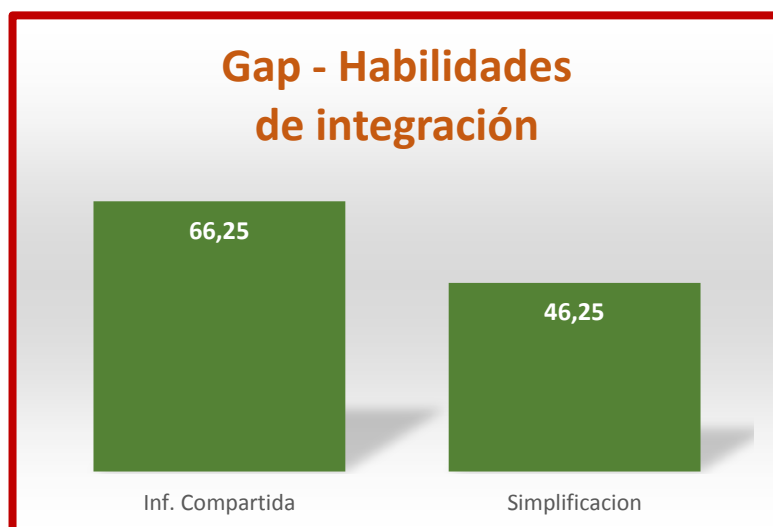


Figura 25. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia Integración de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de la figura 25 muestran que, dentro de la competencia “integración”, la habilidad con el mayor gap es “información compartida”, con un resultado de 66,25 %, y la habilidad de menor gap es “simplificación”, con un resultado de 46,25 %.

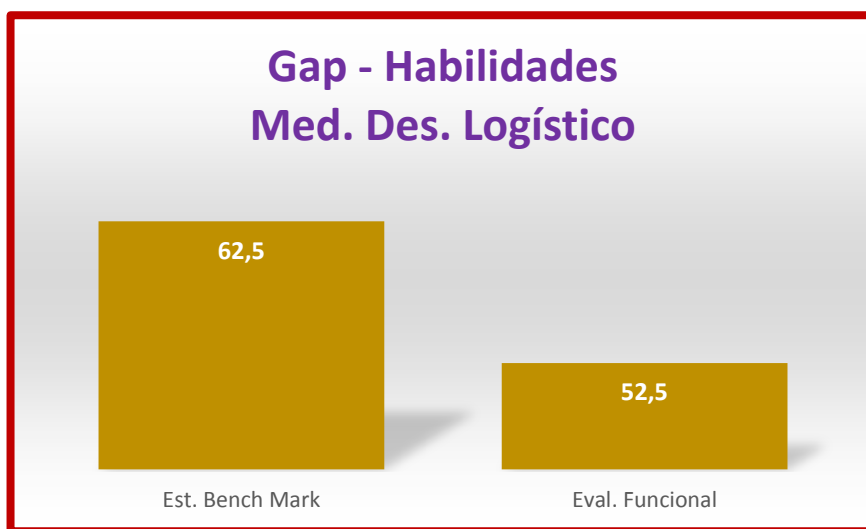


Figura 26. Gráfico de resultados de habilidades de mayor y menor gap de la competencia medida del desempeño logístico de la red de valor o Supply Chain Empresa – Cliente de “Distribuciones el mayorista”.

Los resultados de la figura 26 muestran que, dentro de la competencia “medidas del desempeño logístico”, la habilidad de mayor gap son los “estudios de Bench Marking”, con un resultado de 62.50 %, y la habilidad de menor gap es la “evaluación funcional”, con un resultado de 52.50 %.

12. Impacto de la investigación

A través de la investigación, como primera medida, se generará un impacto en la red de valor empresarial, ya que se conocerá la situación actual de competitividad en integración y logística de la red, con base en una metodología de estudio estructurada con validez académica. Esto les permitirá a los gerentes identificar las oportunidades de mejora y formular un plan de optimización y desarrollar estrategias empresariales más adecuadas para lograr mejores resultados en integración y así perfeccionar el desempeño de sus procesos.

A nivel académico, se hace un aporte al conocimiento mediante la validación de una metodología investigativa como herramienta para diagnosticar un caso de red empresarial de la vida real. Esto permitirá identificar qué es lo mejor a implementar en cuanto a metodologías e instrumentos para la optimización de la competitividad empresarial y, a su vez, establecer en qué se puede mejorar en la aplicación de futuros diagnósticos.

A nivel social, otras redes de valor tendrán un caso práctico para poder tomar como referencia en caso de que deseen también aplicar un diagnóstico empresarial a sus redes de valor. Esta investigación puede ser replicada por otros actores empresariales en Colombia para el

mejoramiento de su red.

13. Conclusiones

La investigación cumple con el objetivo general, que consiste en realizar un diagnóstico sobre el estado actual de los niveles de competitividad en integración y logística de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista. Para el cumplimiento del objetivo general se utilizó el instrumento de mejores prácticas avalado por la Universidad Piloto de Colombia.

Los objetivos específicos de la investigación también se cumplen ya que se logra identificar el nivel de integración de la empresa el Mayorista, sus áreas y departamentos.

La investigación logra establecer el nivel de integración que existe con proveedores y clientes a el nivel tecnológico y estratégico, al igual que los niveles de integración de la red completa a nivel logístico. Con base en los resultados, los investigadores realizan un documento que contiene las sugerencias para la red empresarial de distribuciones el mayorista.

La metodología de apoyo a la aplicación del instrumento fueron las observaciones de campo realizadas a las instalaciones de la empresa y a los clientes institucionales y los puntos de venta, también se realizaron entrevistas estructuradas a colaboradores clave de la red empresarial.

Las conclusiones más relevantes, en cuanto a la competitividad en integración y logística de la red empresarial, son las siguientes: la competitividad en integración arroja un GAP de 52.47% y la competitividad en logística arroja un GAP de 54.61 %.

Este resultado indica que existen oportunidades de mejora en los procesos existentes y abre la puerta que permitirá implementar nuevos procesos, los GAPS son elevados, pero existe un nivel de integración operativo y táctico que hace posible que se pueda preparar un plan de recomendaciones y sugerencias para alcanzar mayores niveles de competitividad en integración y logística de la red empresarial proveedor-empresa-cliente.

La investigación concluye que la integración actual entre los nodos de la red se basa en la conveniencia económica a corto plazo, los proveedores ofrecen incentivos en bonificaciones a la empresa por cumplimiento en cuotas de venta del portafolio de productos de los proveedores, a su vez, la empresa ve en esas bonificaciones un incentivo importante para planificar estrategias a mediano plazo con el proveedor y lograr así descuentos especiales y promociones que le permiten a El Mayorista generar un mayor volumen de ventas. Finalmente, el proveedor sabe que, al otorgar beneficios a la empresa, los clientes de esta se verán beneficiados al comercializar sus productos, pero dejan todo el trabajo de los clientes a la empresa.

Los clientes de la empresa también ven una conveniencia al tener una planeación netamente operativa con esta, ya que así logran premios por cumplir las cuotas de compras de productos a El Mayorista. La ganancia en el corto plazo es la que rige la integración de los clientes con la empresa, pero estos tampoco buscan la integración con el proveedor y eso se da por un bajo nivel de conocimiento de trabajo en red.

La estructura de mando tanto de proveedor, empresa y cliente se basa en una estructura organizacional piramidal, donde se establecen metas y lineamientos de trabajo que deben ser

seguidos por las demás áreas. Aunque los proveedores son los únicos que les permiten un margen de planeación y decisiones a sus gerentes de cuenta, los demás nodos no permiten esto y procuran que los demás directores se ciñan a las directivas de los gerentes. Esta mentalidad dificulta el trabajo descentralizado y por ende no permite que exista una mayor integración en red.

Se concluye que la relación proveedor-empresa tiene una integración media, en la que la metodología del proveedor se basa en lograr metas conjuntas, en compartir información y riesgos y establecer estrategias comerciales que beneficien a ambas partes. En cuanto a la empresa, esta tiene una relación muy antigua con los proveedores, pero desafortunadamente existe gran desconfianza con compartir información con ellos por temor a que estos se apropien y atiendan directamente a los clientes de la empresa. Se concluye que la empresa sí está dispuesta a trabajar con los proveedores, pero más a nivel táctico que estratégico, lo que afecta una integración más profunda en red.

Se concluye que la relación proveedor-cliente es muy baja, y solo se limita a temas operativos; esto se da ya que a los proveedores no les interesa tener contacto con clientes que manejan un bajo nivel de ventas. Los proveedores tampoco están interesados en que los clientes participen en la creación de estrategias en red, ya que consideran que no tienen ni el conocimiento o la capacidad logística y empresarial de poder hacer aportes significativos y un plan de trabajo competitivo en red; esta tarea se la dejan exclusivamente a El Mayorista para que se encargue de coordinar todas las actividades de trabajo en red con los clientes.

La integración actual en competitividad y logística es una integración muy operativa, en la que los directivos de los nodos que integran la red tienen una estructura de mando piramidal que no permite que otras personas diferentes a ellos tomen decisiones o compartan información

con los demás nodos de la red.

A nivel tecnológico, esta solo se utiliza para llevar procesos internos de cada nodo, a nivel de red, la integración tecnológica es muy baja y solo se utiliza para temas operativos a nivel logístico, en cuanto despachos y recibos de mercancías.

De acuerdo con el autor (Zott, 2010), innovar es la recombinación de metodologías y procesos con recursos existentes. Los integrantes de la red no tienen claro el concepto de innovación y creen que al hacerlo afectaran el orden empresarial de manera dramática, así, prefieren seguir usando las mismas metodologías de trabajo en red. Los directivos de los nodos le temen a la innovación y lo ven como un asunto muy complejo de manejar.

A nivel estratégico, la integración se da con dos reuniones semestrales entre empresa y proveedores en las que se establecen metas conjuntas a cumplir y lineamientos de negocio muy generales. Los clientes finales no son tenidos en cuenta para la integración estratégica de la red. No hay una gerencia de red que defina estrategias conjuntas para todos los nodos, la planificación se limita a operaciones mensuales de pagos, despachos y recibo de mercancías, no existen mediciones que hagan a los directivos de los nodos tomar decisiones en conjunto para generar una planeación a largo plazo que le permita a la red ser más eficiente en su logística y generar mayores ventas a los clientes, tal como lo plantea el autor Pardillo (2015) en su investigación modelo de diseño de nodos en integración.

Al estudio de la red empresarial se le realizó un aporte adicional, ya que aparte de analizar todos los integrantes de la red, también se ejecutaron dos análisis específicos. Un análisis fue la red proveedor-empresa, y el otro análisis fue la red empresa-cliente.

Se concluye que, en cuanto al análisis proveedor-empresa, la investigación concluye que entre ambos sí existe un nivel medio de integración en el que los proveedores buscan integrarse

de manera más activa a la empresa, para poder genera un mejor trabajo en red, tener objetivos mutuos y cumplir con las metas de crecimiento establecidas. A su vez, la empresa el mayorista tiene una voluntad de construir estrategias y tácticas conjuntas a nivel competitivo para vender más.

Esto se evidencia de manera concluyente en los resultados que arroja el análisis selectivo proveedor-empresa; en él, el GAP de la integración en competitividad es de 31.70 % y el GAP de integración en logística es de 28.38 %. Claramente, estos resultados muestran un menor GAP que el resultado del análisis de la red completa.

Se concluye que la relación empresa-cliente arroja una brecha más alta que la del análisis de la red completa, lo que indica que los clientes y la empresa solo se relacionan para temas operativos y transaccionales, en los que los clientes no tienen ninguna participación en la toma de decisiones de la red y, a su vez, tampoco están interesados en compartir información con la empresa, y viceversa. Esto hace que el trabajo en equipo y la colaboración ocurra solo en temas operativos.

En el análisis empresa-cliente, la investigación concluye que entre ambos existe un bajo nivel de integración. En cuanto a la integración en competitividad, se da un GAP de 52.35 % y el GAP en integración logística es de 54.34 %. Estos resultados muestran un GAP más elevado que el GAP de la red completa.

Se evidencia que en la actualidad los clientes de la red tienen una visión del negocio individualista, en la que los intereses de su negocio priman sobre los intereses de los demás. La única voluntad de trabajo en red que manejan es para obtener mejores condiciones comerciales en promociones y descuentos por parte de la empresa y sus proveedores, tampoco manifiestan la voluntad de capacitarse en metodologías de trabajo en red o de generar inversiones en sus

negocios que favorezcan un mayor trabajo en integración y logística con la empresa y proveedores. Finalmente, varios clientes no tienen la formación técnica ni los conocimientos avanzados que implica generar trabajo estratégico en conjunto con los demás. Manejan sus negocios desde un punto de vista empírico y con ganancias inmediatas.

Los investigadores concluyen que los resultados generales de la red empresarial se ven afectados por el nivel de integración que tengan los integrantes de la red. Es decir, que el desempeño de un grupo de dos o más nodos claramente afecta el comportamiento de toda la red.

La metodología planteada por el autor (Gattorna 2015), que propone generar estrategias segmentadas para llegar a un alineamiento dinámico, claramente no se cumple en la red de El Mayorista, ya que la empresa utiliza una sola estrategia para llegarle a sus clientes y puntos de venta. En cuanto a lo planteado por el autor (Godsell, 2015) de segmentar los clientes, tanto proveedor como empresa solo lo hacen pensando en el poder adquisitivo, mas no en su cultura organizacional y comportamiento de compra. Por último, la red completa no realiza proyecciones de cambios bruscos de la demanda, como lo plantea el autor (Lee, 2015), lo que hace que un cambio en la economía, o en el comportamiento de compra de un nodo, afecte a toda la red de manera negativa.

La investigación pone en evidencia que la estructura piramidal que tiene la empresa es lo que afecta la participación de las áreas, en la toma de decisiones, afectando el desempeño en red y la posibilidad de un trabajo en equipo más eficiente. Como lo plantea el autor Robbins (2000), cada área debe contar con su propio liderazgo y debe considerar cómo les aporta a las demás áreas. A su vez, tanto proveedores como empresa y cliente manejan liderazgos reactivos en los que solo se reacciona cuando las metas no se van a cumplir; la red completa no se enfoca en tener una cultura de liderazgo proactiva que solucione problemas y colabore con los demás, tal

como lo plantea el autor (Kotter, 2016) en su investigación sobre lo que de verdad hacen los líderes.

Se concluye que tanto empresa como clientes y proveedores sienten gran desconfianza por compartir información comercial clave acerca del funcionamiento de su negocio, por temor a que otro integrante de la red utilice esa información para llevarse clientes, o para obtener una ventaja económica afectando a otro nodo de la red. Los integrantes de la red creen que colaborar con el proveedor, cliente o empresa, en el largo plazo los perjudicará económicamente y solo beneficiará a los demás.

Claramente, esta visión de red y de compartir decisiones, riesgos e información afecta negativamente la integración e impide un trabajo en equipo coordinado que beneficie a la red completa. La red empresarial no cumple lo planteado por el autor (Álvarez, 2015), quien afirma que no debe haber una competencia desgastante entre las empresas, sino que se debe gestionar la colaboración para el cumplimiento de objetivos mutuos. La red cree que si colabora con los objetivos mutuos serán parte de una relación pierde-gana, esta desconfianza es el mayor obstáculo que presenta la red para gestionar una mayor competitividad en integración y logística.

La conclusión, en cuanto a logística, es que la red solo realiza mediciones operativas de entregas, despachos e inventarios de mercancía, pero no se tiene un sistema de indicadores de desempeño en red que permita mejorar el nivel de servicio al cliente que permita tener un mero desempeño en ventas. El autor Lambert (2000) afirma, en su estudio acerca de rendimiento de una red logística, que se debe encontrar en donde están las fallas y los desperdicios, para así establecer brechas de mejora y construir un plan más competitivo. Desafortunadamente, como cada nodo en cuestiones logísticas opera de manera independiente a los demás, no se puede hacer un plan competitivo de una logística que funcione en red integrando todos los nodos.

La red empresarial no utiliza de manera documentada ciclos de logística y transporte en sus operaciones logísticas, como tampoco hacen cortes de tiempo para poder medir su desempeño de manera horizontal, tal como lo plantea el autor Gutiérrez (2009) en su estudio análisis de la demanda y aprovisionamiento. Al no operar por ciclos de demanda y aprovisionamiento, la empresa y los clientes definen qué estrategias se deben cumplir, pero no saben qué procesos logísticos son claves para el cumplimiento de la estrategia, como tampoco saben qué tan ágiles están siendo con los recursos logísticos que utilizan.

La integración logística proveedor-empresa presenta un resultado aceptable, esto se da ya que ambos cuentan con la capacidad tecnológica y el personal idóneo para realizar un trabajo logístico en red en el que se comparte información básica de existencias y ventas, se pueden montar pedidos en línea y en el que, a nivel logístico, existe una estrategia conjunta de mejorar los tiempos de despacho y la agilidad a la hora de pedir mercancía y, más aún, intentar con estos dos procesos darle un mayor nivel de servicio al cliente, siempre teniendo la mercancía que estos necesitan disponible en las bodegas del mayorista para así tener las ventas de productos aseguradas.

Claramente, la conclusión más importante de esta investigación es la evidencia acerca de cómo el comportamiento de los segmentos de una red, en este caso el segmento proveedor-empresa y el segmento empresa-cliente, cuando se estudian de manera independiente, arrojan valores distintos. Esto nos dice que el comportamiento diferenciado entre nodos afecta el comportamiento de todos los nodos que integran la red.

La conclusión puntual de la red empresarial de Distribuciones El Mayorista es que la red selectiva proveedor-empresa tiene una competitividad en integración y logística más integrada. Existe la planificación estratégica y la voluntad por trabajar conjunta e integradamente para el

cumplimiento de metas en red y el crecimiento de ambas partes. En cuanto a la red selectiva empresa-cliente, la competitividad en integración y logística es baja, ya que cada parte hace valer sus propios intereses y no existe una voluntad de trabajo conjunto más allá de las relaciones netamente transaccionales.

Este fenómeno hace que el resultado en integración y logística de la red completa presente brechas altas y afecte una integración más competitiva, y evite un trabajo en equipo de todos los nodos y el crecimiento de la red en conjunto.

Los investigadores concluyen que toda red debe también analizarse al detalle: ver qué segmentos trabajan en equipo mejor que otros y qué alianzas existentes entre nodos son más fuertes que las demás, a su vez, hay que analizar dónde, en qué segmento se presentan las mayores fallas de integración y qué nodos son los más débiles a la hora de iniciar un trabajo en red conjunto. Al hacer esto, se pueden lograr planes de mejora más detallados. Para elaborar un plan de mejora en la red, se debe mirar en detalle dónde están las mayores fallas en integración y no caer en el error de generalizar el comportamiento de todos los nodos.

14. Recomendaciones

A continuación, los investigadores, en base al diagnóstico y las conclusiones sobre la situación actual en competitividad en integración y logística de la red empresarial de Distribuciones El mayorista, harán las respectivas recomendaciones para subir los niveles de competitividad y reducir los gaps existentes.

El estudio de la demanda actual y proyectada de los productos que fabrica y comercializa la red empresarial es la clave para poder construir un plan logístico y de integración que aumente el valor económico de la red. Es necesario conocer el consumidor, sus preferencias y comportamientos en el mercado y, basado en esos estudios, crear las estrategias de red necesarias para la conquista de nuevos consumidores y aumentar el consumo en los clientes actuales.

Entre la red más conozca su mercado y sus clientes, se podrán establecer estrategias de

producto más puntuales y objetivas (Fisher, 2015); para cada nicho de mercado es fundamental saber predecir y así planificar las operaciones logísticas futuras de la red.

Tomando en cuenta las estrategias de planificación de nodos (Pardillo, 2013), los directivos de la red deben reunirse y establecer cuáles son las funciones, objetivos y capacidades de cada nodo, qué beneficios le aportarán a la red, cuáles son los indicadores de desempeño y establecer cuál será su aporte a la estrategia en red empresarial. Qué va a aportar y cómo lo va a lograr.

Una vez se tenga una hoja de ruta definida acerca de cómo cada nodo aporta, se debe crear una mesa de trabajo de planeación en red en la que se definirán los siguientes objetivos: qué se va a vender, cuáles son los ingresos pronosticados por nodo y las tasas de crecimiento económico. Con esta información ya la red puede formular los objetivos mutuos de trabajo y establecer hacia dónde orientará sus procesos clave (Álvarez, 2013).

Ya establecidos la demanda futura, los objetivos y los procesos clave a implementar, debe crearse un departamento formal de planificación en red, este departamento debe procurar que cada nodo cumpla con lo pactado en la mesa de planeación, a su vez, se encargará de coordinar que todas las operaciones clave de producción, transporte, almacenamiento y comercialización se ejecuten según lo planeado y que cada nodo contribuya a que esto se dé. Se trata de que ahora todos trabajan para los mismos objetivos y cada nodo deberá aportar a que las metas se den.

El departamento de planificación en red debe asegurarse de que la empresa El Mayorista comparta más información de ventas de productos, existencias y comportamiento de sus consumidores con los gerentes de Imusa y Corona, así, estos podrán contribuir y generar más promociones para aumentar las ventas; a su vez, los proveedores se comprometen a no atacar directamente el mercado y a respetar las cláusulas de confidencialidad de la información y

usarlas solo para beneficio de la red.

La empresa El Mayorista debe modificar su forma de gerencia actual, debe pasar de un modelo completamente piramidal a un modelo en el que los puntos de venta tengan más autonomía en cuanto a estrategias comerciales y logísticas que puedan ser implementadas en sus puntos de venta.

A su vez, el departamento tecnológico, logístico y de mercadeo debe comenzar a hacer presencia en las reuniones con los proveedores para saber cómo van ejecutando las metas, qué pedidos futuros se van a realizar y qué modificaciones deben realizarse a la estrategia.

Los clientes institucionales deben comprometerse a capacitarse en un modelo de trabajo en red, mediante ello entenderán cuáles son las ventajas y obligaciones de este modelo, y, así mismo, comenzarán a compartir información de ventas, inventarios de sus productos y el comportamiento de sus clientes finales. Con esto, los clientes se comenzarán a integrar más a la empresa en temas estratégicos y, a su vez, comenzarán a conocer de manera directa a los proveedores y a realizar un trabajo comercial en equipo con estos. Es importante que la integración con los clientes comience de manera inmediata.

Ya teniendo un departamento de planeación que integre a todos los nodos en la red, es vital establecer un mapa de métricas de desempeño de todos los nodos y mirar cómo se pueden ir mejorando a través de alianzas y acuerdos de productos y servicios con los demás nodos que integran la red.

En este punto, cada nodo muestra sus fortalezas y debilidades y, a su vez, usa sus fortalezas para ver cómo puede compensar las debilidades de los demás y es ahí donde comienza el funcionamiento en red empresarial de manera formal.

Es importante que esta mesa de planificación en red se reúna cada 30 días con la

participación de uno o máximo dos directivos por nodo, que se discutan allí las problemáticas, las metas, la ejecución de la estrategia y se planifiquen las operaciones futuras de la red. El fondo de la mesa es ir haciendo una transición a medida que los nodos vayan interactuando de acuerdo con el plan general del año. En base a estas interacciones, el departamento de planeación debe ir transformándose en la gerencia de red empresarial El Mayorista. Esta transición debe ir evolucionando mientras los miembros directivos de la red conocen más acerca de los otros nodos y van adquiriendo la dinámica de tener un trabajo donde priman los objetivos de la red sobre las ganancias individuales de cada nodo.

Finalmente, la sugerencia más elemental radica en que las conclusiones de la investigación, de manera clara y objetiva, mostraron que la relación empresa-cliente es la que presenta mayores dificultades y las mayores brechas en la competitividad en integración y logística, por ende, debe hacerse un trabajo especial entre los nodos empresa-clientes para mejorar el comportamiento general de la red.

Para esto, como ya se mencionó en cuanto a los puntos de venta, se propone darles poder descentralizado y un margen de maniobra en cuanto a que estos puedan desarrollar sus propias estrategias comerciales y de abastecimiento para tener mejores resultados económicos, a su vez, estos deben tener autonomía en el departamento de planeación para proponer y sugerir.

En cuanto a los clientes institucionales, se debe comenzar por abrir un canal más gerencial que el que en la actualidad existe, para esto, la empresa debe nombrar un director de clientes institucionales y su objetivo es comenzar a conocerlos, y darles a ellos la oportunidad de tener un canal de comunicación a nivel gerencial con la empresa, a su vez la empresa les costeará una capacitación en temas de liderazgos, trabajo en equipo y *Supply Chain management*. Una vez ellos culminen la capacitación, se nombrarán a los clientes más relevantes para que hagan

parte del departamento de planeación y comiencen las actividades en red. La empresa, adicionalmente, realizará un trabajo de mayor integración y asesoría en red con estos, para que se nivelen con la empresa y los proveedores. Este trabajo debe ser cuidadoso e intensivo para lograr que la integración empresa-cliente adquiera un nivel similar al de la integración proveedor-empresa.

La recomendación a nivel metodológico es que, para futuras investigaciones, se recomienda que los futuros investigadores amplíen la muestra de una red empresarial. La realidad es que muchas redes empresariales están compuestas por más de dos proveedores y dos clientes. A mayor cantidad de nodos estudiados y analizados, los resultados claramente tendrán mucha más validez y el diagnóstico sobre la situación actual será más exacto.

Otra recomendación puntual es que, por ser el tema de redes de valor algo novedoso para muchos ejecutivos, se recomienda socializar más el instrumento y la metodología de investigación a ser aplicada a los entrevistados, para que estos puedan tener una mayor comprensión acerca de los temas que se van a tratar, el lenguaje técnico que debe conocerse, y así tener una mayor comprensión sobre las preguntas que se proponen con el instrumento y un entendimiento más objetivo acerca del tema investigado. Si las personas a las que se les va a aplicar el instrumento y las empresas objeto de investigación tienen más tiempo para asimilar y entender el tema, claramente las respuestas y el diagnóstico de red tendrá más objetividad y, a su vez, se podrá plantear un mejor plan de recomendaciones.

Por último, los investigadores recomiendan que el instrumento debe ampliarse a más colaboradores clave de la red, claramente, las respuestas de los gerentes y directores son importantes, pero todos los nodos que conforman una red también cuentan con personal en cargos clave y, a su vez, con amplia experiencia. Los aportes de estas personas son claves para

entender más la situación actual y, a su vez, poder plantear unas recomendaciones más eficientes. Finalmente, las observaciones de las operaciones comerciales en campo deben tener una duración mínima de cuatro meses, para así poder enterarse a profundidad de cómo se manejan los procesos clave de la red empresarial.

Los investigadores afirman que esta investigación estuvo limitada en cuanto a recursos y tiempo, los proveedores solo autorizaron un mes de investigación en campo y fueron muy reservados en cuanto a poder conocer a los demás integrantes clave de sus fábricas, también, tanto empresa como proveedores solo autorizaron contacto con directores y gerentes, pero no con personal de mandos medios. A su vez, hubo temas sensibles de estrategias comerciales que los gerentes y directores no tocaron a profundidad. De todas maneras, la investigación sí cuenta con la suficiente información, entrevistas y trabajo de campo, para tener un diagnóstico veraz y objetivo acerca de la situación actual en competitividad y logística de la red empresarial.

15. BIBLIOGRAFIA

Centro Nacional para la Competitividad. Ediciones IESA. Akerman's, H., Bogerd, P. & Doremalen, J. (2004). Travail, transparency and trust: a case study of computer supported collaborative supply chain planning in high-tech electronics. *European Journal of Operational Research*, 153(2), pp. 445-456.

Alvares (2013) Competir o colaborar en las relacion interempresariales
Alarcón, F., Ortiz, A., Alemany, M. & Lario, F. (2004). Planificación colaborativa en un contexto de varias cadenas de suministro: ventajas y desventajas. VIII Congreso de Ingeniería de Organización, Leganés, 9 y 10 de septiembre.

Angel castaño (2016) El desarrollo de las relaciones y la medición de su desempeño
Alemany, M., Alarcón, F., Lario, F. & Boj, J. (2009). Caracterización del proceso de planificación colaborativo de una cadena de suministro del sector cerámico. 3rd

- International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Barcelona.
- Angel Castaño (2016) El desarrollo de las relaciones y la medición de su desempeño
- Anthony, T. (2000). Supply chain collaboration: success in the new Internet economy. Achieving supply chain excellence through technology. *Montgomery Research Inc.*, 2, pp. 41-44.
- Barcia (2007) Metodología para mejorar un proceso de ensamble
- Ballou (2004) Logística. Administración de la cadena de suministro. México: Prentice Hall. Pearson Education.
- Barratt, M. (2004). Understanding the meaning of collaboration in the supply chain. *Supply Chain Management: an International Journal*, 9(1), pp.30-42.
- Beamon, B. (1998). Supply chain design and analysis: models and methods. *International Journal of Production Economics*, 55(3), pp. 281-294.
- Beamon, B. (1999). Measuring supply chain performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(3), pp. 275-292.
- Berning, G., Brandenburg, M., Gürsoy, K. & Kussi, J. (2004). Integrating collaborative planning and supply chain optimization for the chemical process industry methodology. *Computers and Chemical Engineering*, 28, pp. 913-927.
- Berry D. & Naim, M. (1994). A systems engineering analysis of information and material flows in a manufacturing company. Factory 2000. Advanced Factory Automation, Conference Publication, 398.
- Binder, M. & Clegg, B. (2007). Enterprise management: a new frontier for organizations. *International Journal of Production Economics*, 106(2), pp. 409-430.
- Bowersox, D. J., ClossM., D. J., & Cooper, B. (2007). Administración y logística en la cadena de suministros. México: McGraw-Hill.
- Blackbum, L. (1991). *The quick-response movement in the apparel industry: a case study in time-compressing supply chains 2. Time-based competition*. Nueva York: Business One Irwin.
- Briz (2011) Briz, Julián; de Felipe, Isabel La cadena de valor agroalimentaria: Análisis internacional de casos reales; Madrid. ES. 2011. Editorial Agrícola Española.

Digital. 831 p.

Bowersox, D. (1990). The strategic benefits of logistics alliances. *Harvard Business Review*, 68(4), pp. 36-43.

Cachon, G. (1999). Competitive supply chain inventory management. En: S. Tayur, R. Ganeshan & M. Magazine. *Quantitative models for supply chain management* (pp. 111-146). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Cagliano (2009) Fashion Supply Chain Management Using Radio Frequency Identification (RFID technologies)

Calderón, J. & Lario, F. (2005). Análisis del modelo SCOR para la gestión de la cadena de suministro. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, 8 y 9 de septiembre.

Cao, M., Vonderembse, M., Zhang, Q. & Ragu-Nathan, T. (2010). Supply chain collaboration: conceptualization and instrument development. *International Journal of Production Research*, 48(22), pp. 6613-6635.

Chandra, C. & Tumanyan, A. (2007). Organization and problem ontology for supply chain information support system. *Data & Knowledge Engineering*, 61, pp. 263-280.

Christopher, M. (1998). *Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving services* (2ª ed.). Londres: Financial Times, Prentice Hall.

Contreras (2003) La globalización económica desde los paradigmas del mercado y la solidaridad Humana ED Universidad de Costa Rica

Company, R. (2003). *Teoría de la decisión*. Barcelona: Publicacions D'Abast SLL.

Company, R. (2005). *Diseño de sistemas productivos y logísticos*. Barcelona: EPSEB-UPC.

Cooper, M., Lambert, D. & Pagh, J. (1997). Supply chain management: more than a new name of logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), pp. 1-13.

Currall, S. & Judge, T. (1995). Measuring trust between organizational boundary role

- persons. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 84(2), pp.151-170.
- Daugherty, P., Richey, R., Roath, A., Min, S., Chen, H., Arndt, A. & Genchev, S. (2006). Is collaboration paying off for firms? *Business Horizons*, 49(1), pp. 61-70.
- David L Anderson (2016) Quick change supply chain
- Diaz (2013) Optimización de los niveles de inventario
- Dudek, G. & Stadtler, H. (2005). Negotiation-based collaborative planning between supply chains partners. *European Journal of Operational Research*, 163(3), pp. 668-687.
- Ellegaard, C., Johansen, J. & Drejer, A. (2003). Managing industrial buyer supplier relations-the case for attractiveness. *Integrated Manufacturing Systems*, 14(4), pp.346-356.
- Escalona (2007) Logística y diseño estructural de la red
- Fildes, R. & Hastings, R. (1995). The organization and improvement of market forecasting. *IEEE Engineering Management Review*, 23, pp. 33-44.
- Forrester, J. (1961). *Industrial dynamics*. Portland: Productivity Press.
- Garcia (2010) Estudio de caso: Aplicación del concepto “Cadenas de abastecimiento dinámicas”, en una empresa colombiana., p. 10-11.
- Garimmella (2015) Kiran. Introducción a BPM para Dummies. Bogotá. Wiley Publishing,
- Gattorna (2015) Dynamic supply chains
- Gavirneni, S. (2006). Price fluctuations, information sharing, and supply chain performance. *European Journal of Operational Research*, 174, pp. 1651-1663.
- Goldman (2003) The Knowledge in a Social World. Oxford University Press
- Gourdin (2006) Global Logistics Management: A Competitive Advantage for the 21st Century
- Gutierrez (2009) El análisis de la demanda de aprovisionamiento
- Gustin, C., Daugherty, P. & Stank, T. (1995). The effects of information availability on logistics integration. *Journal of Business Logistics*, 16(1), pp. 1-21.
- Hernandez (1996) Hernández López MT, Guerrero Ramos L. Conceptos y evaluación histórica de la gerencia de información y la gerencia de recursos de información.

Hacklin, F., Marxt, C. & Fahrni, F. (2006). Strategic venture partner selection for collaborative innovation in production systems: a decision support system-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 104, pp. 100-112.

Haul Lee (2015) The triple A supply chain.

Hill & Jones. (2005). Administración estratégica un enfoque integrado de Hill y Jones.

Huiskonen, J. (2001). Maintenance spare parts logistics: special characteristics and strategic choices. *International Journal of Production Economics*, 71(1-3), pp. 125-133.

Humberto Gomez (2000) “Gerencia Estratégica” – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Ed. 3R. 1.997

Janet Godsell (2015) Demand strategy

Johnston, D., McCutcheon, D., Stuart, F. & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22, pp. 23-38.

Jonathan Byrnes 2006 Supply Chain in wal mart

Juan carlos zulueta (20011) Transferencia tecnologia universidad empresa enfocada a las redes de valor

Kanter, R. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 96-108.

Kemppainen, K. & Vepsäläinen, A. (2003). Trends in industrial supply chains and networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33(8), pp. 701-719.

Kilger, C. & Reuter, B. (2002). Collaborative planning. En: H. Stadtler & C. Kilger. *Supply chain management and advanced planning* (2ª ed.) (pp. 223-237). Berlín.

Kotter (2016) Lo que de verdad hacen los lideres

Kumar, K. (2001). Technologies for supporting supply chain management. *Communications of the ACM*, 44(6), pp. 58-61.

Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*,

13(2).

- La Londe, B. & Masters, J. (1994). Emerging logistics strategies; blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 24(7), pp. 35-47.
- Lambert, D., James, R. & Lisa, M. (1998). *Fundamentals of logistics management*. Boston: Irwin, McGraw-Hill.
- Lario F. & Pérez, D. (2005). Gestión de redes de suministro (GRdS): sus tipologías y clasificaciones. Modelos de referencia conceptuales y analíticos. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón, 8 y 9 de septiembre.
- Li, W., Humphreys, P., Yeung, A. & Cheng, T. (2007). The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage: an empirical model. *International Journal of Production Economics*, 106(1), pp. 230-247.
- McKaige, W. (2001). Source. *IIE Solutions*, 33, pp. 34-38.
- Long (2006) Logística internacional: administración de la cadena de abastecimiento global.
- López & Marín. (2011). Conceptos, teorías y modelos para el análisis de la competitividad.
- Marshall Fisher (2015) What is the right supply chain for your product
- Mentzer, J., Foggin, J. & Golicic, C. (2000). Collaboration: the enablers, impediments, and benefits. *Supply Chain Management Review*, September/October.
- Min, H. & Zhou, G. (2002). Supply chain modeling: past, present and future. *Computers & Industrial Engineering*, 43(1-2), pp. 231-249.
- Min, S., Roath, A., Daugherty, P., Genchev, S., Chen, H. & Arndt, A. (2005). Supply chain collaboration: what's happening? *International Journal of Logistics Management*, 16(2), pp. 237-256.
- Moberg, Ch., Cutler, B., Gross, A. & Speh, T. (2002). Identifying antecedents of information exchange in supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 32(9), pp. 755-770.
- Morales, J. E. (2011). *La evaluación educativa*. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.

- Pérez, C. & Liquidano. (2012). Legislación y competitividad en el postconflicto.
- Pech. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos.
- Porter (2009) Michael E. Estrategia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 7.ed.
- Rey, M. (2001). Supply chain collaboration. *Transport & Logistics, Business Briefing: Global Purchasing and Supply Chain Networks*, pp. 40-42.
- Robbins (2007) Comportamiento Organizacional México: Pearson, Prentice-Hall.
- Rodríguez. (2006). El estructuralismo latinoamericano.
- Rohde, J., Meyr, H. & Wagner, M. (2000). Die supply chain planning matrix. *PPS Management*, 5, pp. 10-15.
- Rohde, J. & Wagner, M. (2002). Master planning. En: H. Stadtler & C. Kilger (eds.). *Supply chain management and advanced planning* (2ª ed.) (pp. 143-160). Berlín.
- Ryu, S., Tsukishima, T. & Onari, H. (2009). A study on evaluation of demand information-sharing methods in supply chain. *International Journal of Production Economics*, 120(1), pp. 162-175.
- Sanchez (2013) gestion de la logistica en la empresa
- Sahay, B. (2003). Supply chain collaboration: the key to value creation. *Supply Chain Management: An International Journal*, 52(2), pp. 76-83.
- Simatupang, T. & Sridharan, R. (2002). The collaborative supply chains. *International Journal of Logistics Management*, 13(1), pp. 15-30.
- Songini, M. (2002). Collaborative planning still eyed with caution. Disponible en: <http://computerworld.com/>
- Stadtler, H. (2005). Supply chain management and advanced planning. Basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*, 163, pp. 575-588.
- Stadler, H. & Kilger, C. (2000). *Supply chain management and advanced planning, concepts, models, software and case studies*. Berlín: Springer.
- Stank, T., Keller, S. & Daugherty, P. (2001). Supply chain collaboration and logistical service performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), pp. 29-48.
- Steiner (2005) Lo que todo director debe saber / G. A Steiner. Mc Graw Hill, 2005.
- Verheij, H. & Godfried, A. (2006). Collaborative planning of AEC projects and

partnerships. *Automation in Construction*, 15(4), pp. 28-37.

Yineff pardillo (2013) Modelo de diseño de nodos en la supply chain

Zott (2016) Innovacion del modelo de negocio 23 (cap 11)